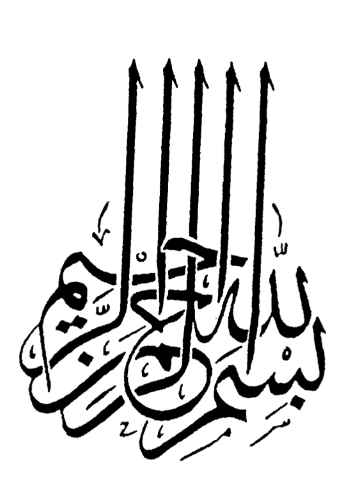


المملكة العربية السعودية
وزارة المعارف
التخطيط والتطوير الاداري



ثقافة إدارية

إعداد
يوسف بن محمد القبلان



ثقافة إدارية

إعــــداد

يوسف بن محمد القبلان

ح وزارة المعارف ١٤١٩هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية

يوسف القبلان (التخطيط والتطوير الإداري)

ثقافة إدارية

٢٥ص – ١٤ × ٢١

رقم الإيداع ١٩/٠٧٠٣ تاريخ ١٤١٩/٢/١٤هـ

ردمك : ISSN : 1319-7584

((افتتاحية))

بعد صدور العدد الأول من النشرة تلقينا ردود فعل إيجابية من الزملاء في الوزارة ، أعطتنا دافعاً قوياً للاستمرار والتطوير.

نقدر للزملاء الكرام هذا التفاعل ونعدكم بتطوير هذه النشرة مستقبلاً بما يتفق مع احتياجاتكم ويروي عطشكم لكل جديد في عالم الإدارة.

وحتى تكون النشرة في المستوى المطلوب فقد رأينا إصدارها بشكل دوري بدلاً من إصدارها كل شهر.

ولعل من المناسب الإشارة إلى أن الإدارة بصدد إنشاء مكتبة إدارية لخدمة منسوبي الوزارة في كل ما يتعلق بشؤون الإدارة من أنظمة ولوائح ونظريات وتطبيقات والأعداد الخمسة عشر من هذه النشرة والتي تم جمعها في هذا الدليل ما هي إلا بداية لهذا المنهج الذي نأمل أن نستمر فيه لتكتمل أركان المكتبة الإدارية المنشودة بهذا العمل مع أعمال أخرى من خلال الوزارة.

وفي انتظار مقترحاتكم ..
نتمنى للجميع التوفيق والنجاح ،،،
وإلى اللقاء ...

يوسف القبلان

المحتويـــــــات

ثقافة إدارية

العدد الأول

صفر ١٤١٧هـ

إعــداد

يوسف محمد القبلان

المحتـــويــــــات

تعلم كيف تقود موظفيك

المهارة التي يتعين عليك تعلمها هي أن تظهر مقدرتك على القيادة. ويتم ذلك بطريقتين : أن تكون كفؤاً ، وأن تعلم موظفيك أن يتخذوا قراراتهم بأنفسهم. فالمدير غير الكفء وغير المنظم يتسبب في خفض معيار التفوق ويوجد حالة من التوسط (ضالة الجودة) ويحترم الموظفون الامتياز ، ويريدون أن يكون مدراؤهم أكفاء ومتفوقين في كل ما يفعلونه.

ماذا تعني كلمة كفء ؟ إنها تعني أكثر من مجرد بارع. إنها تعني أن يكون:

مؤهلاً

حاذقاً

بارعاً

ومنتجاً

كما تعني ألا يكون

جاهلاً بمقتضيات الوظيفة

غير ماهر في الوصول إلى النتائج

غير قادر على التعامل مع الأوضاع الجديدة

كسولاً ومتقلباً ومهملاً

والكفاءة لا توفر وقتك وحسب ، بل وتعطيك وقتاً لإشباع مستويات حاجات الموظفين الأخرى.

قائمة صفات المدير

قوِّم نفسك من حيث الكفاءة. أعط نفسك ٣ درجات على العبارات التي تحس أنها تصف وضعك تماماً ، ودرجتين على العبارة الصحيحة إلى حد ما، ودرجة واحدة على العبارات التي لا تنطبق تماماً على ما تفعله ، وصفراً إذا كانت العبارات لا تصف وضعك مطلقاً.

- أعرف الجوانب الفنية لوظيفتي تماماً.
- نظمت سير العمل بكفاءة تامة.
- أتحكم في سير العمل ليجاري الطريقة التي نظم بها.
- أعرف من الصورة الكلية ما يكفي لإخبار الموظفين – الذين لا يعرفون ما سأفعله.
- طورت أنظمة متابعة لأراقب النتائج.
- أنا دقيق وكفء في منطقة عملي من حيث كوني قدوة للآخرين.
- أستطيع التعامل بسهولة مع الأوضاع الجديدة عندما تنشأ.
- أنا بارع في دمج المهام بهدف زيادة الكفاءة.
- أشجع مرؤوسي على الإدلاء باقتراحاتهم بخصوص زيادة الكفاءة.
- أبحث دائماً عن وسائل لأداء العمل بطريقة أفضل.
- أساعد مديري على أن يكون أكثر كفاءة، وذلك بأن أتحرى احتياجاته وأكون مستعداً.

- المجموع

إذا حصلت على ٢٨ إلى ٣٦ درجة ، تهانينا ، فأنت تدور في فلكك الصحيح الآن ، ١٩ إلى ٢٧، عظيم فأنت الآن تغادر منصة الإطلاق. ١١ إلى ١٨ أنت تتعلم ولكنك غير مستعد للطيران. أقل من ١١ عد إلى المدرسة الأرضية لتتعلم أسرار الطيران.

طبقاً لما جاء في تقرير ورد مؤخراً (سبيري راند) فإن المديرين يمضون ٤٥% من وقتهم في الاستماع. والاستماع يمتص وقتك في المحاورات الثنائية والاجتماعات وعلى الهاتف.

وليس هناك اتصال إلا إذا كان هناك من يستمع .

وتستطيع أن تحكم على مهارات الإصغاء لديك عن طريق طرح الأسئلة التالية على نفسك :

- هل ترغب في معرفة أخبار الآخرين ، والأماكن ، والأشياء ؟
- هل ترغب برأي موظفيك حول قدراتك على الإصغاء ؟
- هل تصغي من أجل الأفكار الرئيسية التي يتم التعبير عنها ؟
- هل تحرص على عدم المقاطعة ؟
- هل تكبح رغبتك في إكمال جمل الشخص الآخر ؟
- هل تهيئ نفسك لاستقبال مشاعر المتحدث وكلماته ؟
- هل تحاول أن تصل إلى أبعد من مواقفك الحكيمة ؟
- وبعبارة أخرى هل تتدرب على مهارات الإصغاء ؟

إذا حصلت على ست إجابات بنعم أو أقل ، فهذا يعني أن إصغاءك يتحمل التحسين.

وقد قال أبيقطيستس – أحد الفلاسفة اليونان دقيقي الملاحظة : " لقد وهبنا الله أذنين ولساناً واحداً ، حتى نسمع بمقدار ضعفي ما نتكلم ".

المراجع : كتاب كيف تحفز موظفيك ، تأليف : تويلادل

ترجمة : ريم السالم.

هل أنت مستمع جيد ؟

تعريفـــــــــــــات

الإدارة بالأهداف :

وضع أهداف للمؤسسة أو لجزء منها كأساس لتحقيق كفـاءة وتهيئـة الحوافز والبواعث للمديرين.

وفي طريقة الإدارة هذه ، تعين العوامل التي تعـوق تحقيـق الأهـداف وتتخـذ الإجراءات المناسـبة للتغلـب عليـها وتقييـم النتـائج بصـورة دوريـة وتوضـع أهداف جديدة للمؤسسة حينما تدعو الضرورة إلى ذلك.

الكفايـــة :

- تستعمل الكلمة عموما للدلالة على فعالية أداء العمل الصحيح في الوقـت والمكان الصحيحين تستعمل أحيانا كمرادف للإنتاجية.

الفعاليـــة :

تحقيق الأهداف الصحيحة من وجهة نظر أفضل التفسيرات الممكنة لظروف التجارة وإمكانات الربح.

تقيـيم الأداء :

تقييم منهجي لكل موظف على حدة بقصد تقدير إدانته في الماضـي وإمكانيتـه فـي المستقبل وراتبـه. وهـدف التقييـم هـو تحســين الأداء الحــالي وإبـراز المجالات التي يلزم التدريب فيها وتعيين المواهب الكافية لدى الفرد لارتقائه في سلم الإدارة.

المراجع : قاموس الإدارة عربي – عربي – إنجليزي ، وضع نبيل غطاس هـو جوهاتسا روبرتسونا . برش- مكتبة لبنان / بيروت.

تطبق الشورى في عهد أبي بكر الصديق رضي الله عنه

روى البيهقي بسند صحيح عن ميمون بن مهران قال : كان أبوبكر الصديق إذا ورد عليه أمر نظر في كتاب الله ، فإن وجد فيه ما يقضي به ، وإن عمله من سنة رسول الله صلى الله عليه وسلم قضى به ، وإن لم يعلم خرج يعلم فسأل المسلمين عن السنة ، فإن أعياه ذلك ، دعا رؤوس المسلمين وعلماءهم واستشارهم. وكان في مقدمة من يستشيرهم العلماء وأصحاب الفتوى ، فإذا صادفه أمر يريد فيه مشاورة أهل الرأي والفقه ، فإنه كان يدعو من هو أهل لذلك من المهاجرين والأنصار ، ومنهم عمر وعثمان وعلي وعبدالرحمن بن عوف ومعاذ بن جبل وأبي بن كعب وزيد بن ثابت ، وفي كثير من القضايا الهامة كان يرجع بالإضافة إلى هؤلاء إلى عامة المسلمين. وبذلك كان أبوبكر رضي الله عنه لا يرجع إلى الشورى أو يلتفت إلى رأي واجتهاد في معرفة النصوص قطعية الثبوت والدلالة من القرآن أو من السنة طالما كانت بينة وواضحة.

ولعل من أهم الأمثلة التي يمكن أن نوردها في هذا الشأن ما يلي :

عن عائشة رضي الله عنها قالت : لما توفي رسول الله صلى الله عليه وسلم ، قالوا أين يدفنون رسول الله ؟ فرأى بعضهم أن يدفن في مكة بلده الذي ولد فيها ، وقال آخرون بل بمسجده ، وقال آخرون : بل بالبقيع ، وقال آخرون بل في بيت المقدس مدفن الأولياء ، فقال أبوبكر سمعت رسول

الله صلى الله عليه وسلم يقول : ما من نبي يقبض إلا دفن تحت مضجعه الذي مات فيه.

روى البخاري عن عائشة ، أن فاطمة رضي الله عليها سألت أبا بكر الصديق بعد وفاة الرسول عليه الصلاة والسلام .. أن يقسم لها ميراثها، ما ترك رسول الله مما أفاء الله عليه. فقال لها أبوبكر : إن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال تورث ، ما تركنا صدقة.

لما توفي رسول الله صلى الله عليه وسلم وارتدت بعض العرب حول المدينة ، اجتمع إليه بعض الصحابة وطالبوه أن يرد جيش أسامة بن زيد الذي وجهه رسول الله صلى الله عليه وسلم إلى الشام ، فقال رضي الله عنه والذي لا إله غيره لو جرت الكلاب بأرجل أزواج رسول الله صلى الله عليه وسلم، ما رددت جيشاً وجهه رسول الله ولا حللت لواء عقده رسول الله صلى الله عليه وسلم.

أرسل الأنصار عمر بن الخطاب إلى أبي بكر أن يولي أمرهم رجلا أكبر سنا من أسامة ، إلا أن أبا بكر استنكر ذلك وقال لعمر :استعمله رسول الله صلى الله عليه وسلم وتأمرني أن أنزعه.

وإذا كانت الأمثلة السابقة توضح كيف كان أبو بكر الصديق يلزم نفسه بالنصوص الثابتة قرآنا كانت أو سنة ، إلا إذا عرضت مسألة خارج هذه الدائرة ، فإنه كان رضي الله عنه يبادر باستشارة رؤوس المسلمين وعلمائهم فيها، وفيما يلي بعض المواقف المثبتة لذلك :

روى مالك أن الجدة جاءت إلى أبي بكر ، تسأله ميراثها ، فقال لها أبوبكر: مالك في كتاب الله شيء ، وما علمت لك في سنة رسول الله صلى الله عليه

وسلم شيئاً ، فأرجعي حتى أسأل الناس ، فسأل الناس ، فقال المغيرة بن شعبة : حضرت رسول الله صلى الله عليه وسلم أعطاها السدس ، فقال أبوبكر : هل معك غيرك ؟ فقال محمد بن سلمة الأنصاري ، مثل ما قال المغيرة ، فأنفذه لها أبو بكر الصديق.

المراجع : الشورى في الإسلام وتنظيمها في المملكة العربية السعودية "دراسة مقارنة " ، تأليف د/عبدالمجيد عبدالحافظ سليمان ، دار النهضة العربية / القاهرة ١٤١٤هـ

ثقافة إدارية

العدد الثانـــي

ربيع الأول ١٤١٧هـ

إعـــداد

يوسـف محمد القبـلان

المحتـــويـــــات

- التنظيم الجيد والتنظيم السيئ.
- الأمن الوظيفي.
- التحليل الإدارية
- رسالة خاصة للإداريين.
- مصطلحـــات.
- فطر الله الخلق على الحق – ١.

التنظيم الجيد والتنظيم السيئ [1]

ما هو التنظيم الجيد أو التنظيم السليم ؟ وكيف يمكن التمييز بينه وبين التنظيم السيئ أو التنظيم المريض ؟

يرى البعض أن التنظيم الجيد أو السليم هو التنظيم الفعال والكفء. وهم يفرقون بين فاعلية التنظيم وكفاءة التنظيم " فالفاعلية الواقعة لمنظمة معينة" يقول ايتزوني – " تحدد بالدرجة التي تتحقق بها أهدافها ".

فإذا كان هدف المدرسة هو تخريج عدد من طلبة متخصصين في مجال معين فإن نسبة الذين نجحوا في الامتحان يعبر عن فاعلية التنظيم في المدرسة – باعتبار أن التنظيم هو أداة الإدارة في تحقيقها للهدف..

ويختلف جراهام مع ايتزوني في مسألة تحقيق الأهداف باعتبارها مقياس الفاعلية فيرى أن أهداف المنظمة غالبا ما يكون تحقيقها لأسباب خارجة عن إرادة المنظمة ذاتها. كما يرى أن الفاعلية تتوقف على قدرة التنظيم لتغطية الأداء في جميع أوجه النشاط الضروري ، بمعنى أنه يجب عدم الاهتمام فقط بعدد الطلبة في مثالنا السابق وإنما بجميع أوجه النشاط الأخرى مثل البحوث وتربية الطلبة وتطوير شخصيتهم لا مجرد تلقينهم الدروس. إلا أن التركيز على الكفاءة قد يكون على حساب الفاعلية ولذلك يذكرنا ايتزوني بقوله : " علينا أن نتأكد أن ما نفعله بكفاءة هو ما يجب أن نفعله " بمعنى أنه يجب ألا نضحي بالفاعلية على حساب الكفاءة.

ما هو التنظيم السليم إذن ؟ إن أستاذ النظريات يقول التنظيم الجيد هو التنظيم الذي يتفق مع مبادئ التنظيم. عالم الاجتماع يقول إن التنظيم الجيد هو التنظيم الذي يتلاءم مع الظروف. فما هو " جيد " مسألة تقديرية وتتوقف على القيم المسيطرة على الشخص الذي يتكلم. ربما يقول كثير من المديرين إن التنظيم الجيد هو التنظيم الكفء حيث يتم العمل بسرعة وبأقل التكاليف ، في حين أن البعض الآخر يعتقد أن التنظيم الجيد هو التنظيم الذي يحقق " الإشباعات " للأفراد المنتمين لهذا التنظيم ، بينما يرى فريق ثالث أن التنظيم الجيد هو التنظيم الذي يحقق توازنا بين الكفاءة وبين السعادة.

أعراض التنظيم السيئ :

إن التنظيم الجيد صعب في وصفه كما بينا ولكن التنظيم السيئ تكون له أعراض يمكن تمييزها. فالطبيب يستطيع معرفة أن المريض سليم بغياب الأمراض. ولذلك فإنه يمكن معرفة التنظيم السليم ، على رأي بيتر دركر ، بغياب الأمراض ، بغياب التحلل أو التدهور الباثالوجي [٢].

من أهم أعراض التنظيم السيئ انخفاض الحالة المعنوية للإداريين والموظفين ويمكن ملاحظة الحالة المعنوية المنخفضة بملاحظة عوارض أخرى مثل كثرة الاستقالات الاختيارية أو كثرة طلبات النقل من المنظمة أو من إدارة إلى إدارة أخرى ، أو كثرة شدة الإجراءات التأديبية التي تتخذ ضد العاملين أو كثرة الشكاوي المرسلة للإدارة أو لجهات أخرى خارجية أو كثرة أيام الغياب وشمول ظاهرة الغياب لعدد كبير من العاملين ، وكذلك تفشي ظاهرة التأخير بين عدد كبير من العاملين والإداريين.

وربما يكون من أخطر الأعراض شأناً تفشي ظاهرة اللامبالاة والسلبية والدفع بعدم الاختصاص بصفة ملحوظة حيث يتم تحويل الموضوعات إلى جهات أخرى ، تدفع بدورها بعدم الاختصاص وحيث يستقر الأمر في إدارة أعلى التي ربما تقوم بدورها بدفعه إلى أعلى بحثاً عن قرار يحدد الجهة صاحبة الاختصاص.

ومن أعراض التنظيم السيئ تأخر اتخاذ القرارات تلك التي تتطلب وقتاً فسيحاً ، أو تضارباً في القرارات ، أو إلغاء قرارات لم يمر عليها وقت كافٍ ، أو قرارات عليا تلغي قرارات أقل ، أو تعديل قرارات بصفة مستمرة، أو صدور قرارات متكررة في الوقت الذي يجب أن تكون لهذه القرارات قواعد سارية تطبق في الحالات المماثلة..

ومن أعراض التنظيم السيئ أيضاً الزيادة الهائلة في حجم الأوراق المكتبية وهي مشكلة ناتجة أساساً عن كثرة الاتصال. وقد يقال إن كثرة الأوراق دليل على كثرة العمل ، ولكن ليس ذلك بالضرورة فغالباً ما تكون كثرة الأوراق دليلاً على تعقيد العمليات وارتباك التنظيم ، حيث تطلب كل وحدة من وحدات المنظمة نسخة من كل رسالة لوضعها في أرشيف خاص، وربما يكون أحسن اسم لهذا الأرشيف اسم " أرشيف الاعتذارات والتنصل".

ومن أعراض التنظيم السيئ أيضاً الميل إلى اتخاذ " الطريق الرسمي " بدلاً من اتخاذ الطريق المباشر للشخص الذي يملك المعلومات أو الأفكار المطلوبة أو الشخص المطلوب إعلامه بما يجري.

ومن أعراض التنظيم السيئ يقول دركر- جنوح هيكل سن الإداريين نحو الكبر أو الصغر " لأن السن الكبيرة " يقول دركر- " تصفى نفسها"

وإن السن الصغيرة إذا كانت تسيطر على التنظيم فإن معنى ذلك أنه لن توجد فرص ترقية للذين سنهم أصغر. فالوظائف العليا ستكون مشغولة لمدة عشرين سنة بالموجودين بها، وهذا معناه أن الرجال الأكفاء لن يلتحقوا بالمنظمة أو إذا التحقوا فلن يمكثوا بها كثيراً لعدم وجود فرص ترقية.

ومن أعراض التنظيم السيئ فشل الإدارة في إعفاء الأشخاص غير الأكفاء من مناصبهم. إن الفشل في التخلص من الأشخاص غير الأكفاء معناه إما عدم وعي من الإدارة بأهمية الأشخاص ودورهم في العلاقات الرأسية والأفقية أو عدم قدرة على اتخاذ مثل هذه القرارات الهامة. إن عدم القدرة على التخلص من الأشخاص غير الأكفاء ربما يكون نتيجة سيطرة هؤلاء الأشخاص غير الأكفاء على التنظيم، وهو ما يعني أخطر مراحل التنظيم السيئ لما له من آثار ضارة ولما يعطي من انطباع بعدم القدرة على تحليل النشاط ومتطلباته من القدرات القيادية والإدارية.

---

(١) نقل هذا الموضوع من كتاب " التنظيم " من تأليف الدكتور/ سيد الهواري.

(٢) الباثالوجي : علم خصائص الأمراض.

الأمن الوظيفي [1]

تختلف درجة الأمن الوظيفي باختلاف ملكية القطاع الذي ينتسب إليه الموظف السعودي في المملكة العربية السعودية. إن الاستغناء عن الموظف في القطاع الحكومي أمر ليس بالسهل، وتحكمه قواعد وأنظمة الخدمة المدنية التي تمنع الاستغناء عن الموظف إلا لأسباب تأديبية يحددها النظام أو لغياب الموظف بغير عذر مشروع بالإضافة إلى الفصل بأمر ملكي أو بقرار من مجلس الوزراء ، وكذلك عند استمرار الموظف في الحصول على تقارير كفاية غير مرضية ، كما نصت على ذلك المادتان رقم (٣٠ ، ٣٦) من اللوائح التنفيذية لنظام الخدمة المدنية بينما لا تسري هذه الأنظمة على الشركات الخاصة ، حيث أنه على الرغم من أن أنظمة العمل والعمال تضع الضوابط وتطلب وجود مبررات تقدمها المنشأة الخاصة عند الاستغناء عن الموظف السعودي إلا أن هذه الضوابط لا تصل في صرامتها إلى مستوى الضوابط الموجودة في القطاع العام. وكذلك فإن أنظمة العمل والعمال لا تستطيع منع المنشآت من الخروج من السوق. بناء عليه فإن الموظف السعودي في القطاع الحكومي يشعر بأمان أكبر في وظيفته مقارنة بالموظف السعودي العامل في قطاع تكون فيه الملكية خاصة بأفراد.

وتفيد بعض الدراسات الخاصة بسوق العمل السعودي أن العاملين السعوديين يجدون مستوى أعلى من الأمن الوظيفي في القطاع العام. ففي

دراسة للدكتور سعود النمر ، وجد أن الموظفين في القطاع الحكومي يشعرون بدرجة أعلى من الرضاء عن الاستقرار الوظيفي مقارنة بزملائهم في القطاع الخاص. وفي دراسة للدكتور عبدالرحيم المير عن تدرج أهمية الحاجات لدى العمالة السعودية وجد أن الحاجة إلى الأمن الوظيفي تفوق كلاً من الحاجة إلى الاستقلالية والحاجة الاجتماعية وكذلك تفوق الحاجة إلى تقدير الذات. وإلى جانب ما ذكر أوضحت العديد من الدراسات على أن أهمية الأمن الوظيفي لا تقتصر على العاملين في المملكة العربية السعودية وإنما تشمل الكثير من العاملين في العديد من الدول الأخرى.

(١) نقل الموضوع من دراسة نشرتها دورية الإدارة العامة التي يصدرها معهد الإدارة العامة بالرياض بقلم الدكتور/ حمد بن عبدالعزيز التويجري (العدد الثالث ، رجب ١٤١٦هـ ديسمبر ١٩٩٥م).

التحليل الإداري (١)

ماهية التحليل الإداري :

التحليل الإداري هو دراسة أسباب المشكلات الإدارية وحلها، ومن المسئوليات الأساسية التي ينطوي عليها هذا العمل تخطيط الإجراءات وطرق العمل والبناء التنظيمي والعمل على تحسينها وتبسيطها.

وظيفة المحلل الإداري :

المحلل الإداري هو الشخص الذي يعالج المشكلات الإدارية بواسطة فنون البحث العلمي العملية والتفكير الخلاق الذي يؤدي إلى التعرف على المشاكل وتحديد مسبباتها وإيجاد الحلول لها.

مجالات التحليل الإداري :

لقد شمل منهج التحليل الإداري كل المجالات المتشعبة بالمنظمات وعلى كافة المستويات وفيما يلي أمثلة للمجالات التي يمكن أن يحتويها منهج التحليل الإداري :

١- استعراض التنظيم القائم.
٢- إعداد دلائل الإجراءات أو الكتيبات التي تتضمن التعليمات الخاصة بكيفية أداء مختلف الإجراءات.
٣- استعراض تخصيص الحيز المكاني.
٤- استعراض الآلات والمعدات.

٥- تحليل النماذج.
٦- تقييم طلبات الحصول على مزيد من الموظفين.
٧- استعراض ترتيب الوظائف.
٨- استعراض الأجور والمرتبات.
٩- استعراض الميزانية.
١٠- مراجعة العمليات.
١١- استعراض أساليب الرقابة على نوع الإنتاج.
١٢- استعراض طرق الاتصالات المكتبية.
١٣- استعراض السجلات والملفات.

الخطوات التي يتبعها منهج التحليل الإداري في حل المشكلات :

١- تخطيط تمهيدي وتكوين للمعلومات الأساسية ويتضمن ذلك تحديد نطاق الدراسة وتحديد المشكلة ومستواها.
٢- جمع الحقائق والمعومات البيانية.
٣- تحليل الحقائق وتفسيرها.
٤- وضع الحلول والتوصيات.
٥- إعداد التقرير النهائي وإقناع الإدارة والموظفين المنفذين، بالتوصيات.
٦- وضع التوصيات موضع التنفيذ ومتابعتها.

١- نقل الموضوع من كراس مدخل في التحليل الإداري وتبسيط الإجراءات.
إعداد : الأستاذ/سامي مصطفى ، أحد محاضري المعهد القومي للتنمية الإدارية – ج. م. ع.

رسالة خاصة للإداريين

ترجمة : راشد عبدالعزيز العساكر

تقع على عاتق القيادة التنفيذية مسئوليتان : هما المحافظة على الأنظمة واللوائح القائمة ، وتغيير تلك الأنظمة واللوائح إلى الأفضل وصولاً إلى أداء أحسن. وبعبارة أخرى، القائد الإداري في كلتا الحالتين عامل تغيير ومقام للتغيير ، فهو يكرس معظم وقته وجهده كي تسير الأمور في منشأته كما ينبغي ، ويحث الأفراد على العمل ويتأكد دائماً من أن الأعمال تنجز نفس الجودة التي كانت عليها في الماضي ، غير أن الإداري الكفء سيكرس جزءاً من وقته في مواصلة جهوده الرامية إلى تغيير الأنظمة واللوائح في المنشأة. إنه سيبحث عن طرق أفضل وحلول جديدة لمشاكل قديمة ، وسيهتم هو والعاملون معه بالمشاكل التي ستواجه المنشأة مستقبلاً.

لذا فإن على القائد أن يكون ملماً بالتغيير والعملية التي يتم من خلالها. وبالرغم من أن الإداري لا يعطي عملية التغيير إلا جزءاً يسيراً من وقته وجهده إلا أنه مطالب بتحقيق ستة أهداف هي :-

١- عليه أن يلم بعملية التغيير من حيث كيفية حدوث التغيير والاتجاهات والقيم ، والسلوكيات والتي عادة ما تشكل عوائق أمام التغيير أو دفاعاً له نحو الأمام.

٢- عليه أن يتعرف على الأفراد في المنشأة ، الذين يملكون الطاقات ذات الصلة المباشرة بالجهود المتنوعة الرامية إلى إحداث التغيير. فمثلاً عليه

أن يكتشف المبدعين في مجال ما ، القادرين على تبني الأفكار الجديدة وتجريبها أمام زملائهم. كما يتعين على الإداري الكشف عن المواهب القادرة على تنفيذ الاختراعات وتطبيقها ومواصلة ذلك حتى تتحقق الفائدة منها. ولا شك أن أنصار البقاء على الأنظمة واللوائح القائمة يختلفون أحياناً عن أنصار التغيير ، لذا يتعين على الإداري معرفة من هم المؤيدون للإبداع والتجديد ومن هم المعارضون له. إن هؤلاء الأفراد سيكون لهم اهتمامات مشروعة فيما يتعلق بالمحافظة على مستوى جيد من العمل داخل المنشأة وفي هذه الحالة على الإداري أن يمنحهم الفرصة للتعبير عن آرائهم قبل اتخاذ أي قرار يتعلق بالمنشأة.

٣- الإداري دائماً في حاجة إلى الاحتفاظ بمستوى عال من الوعي والإدراك للإنجازات والأفكار الجديدة التي من المحتمل تبينها في منشأته. إن هذا لا يعني بالضرورة فهماً موسوعياً لجميع البرامج المتوفرة ولكنه يعني التعرف عن كثب على البرامج الوطنية الرائدة من خلال ما تنشره المجلات والدوريات المتخصصة.

٤- إن الإداري المؤيد للتغيير يميل أحياناً إلى إيجاد نوع من الإثارة والتشويق في منشأته. إنه يبني فريقاً من العاملين ذوي الآراء والتوجهات المتباينة لذا فإن عليه تشجيع الحوار الحر فيما بينهم.

٥- على الإداري أن يتحلى بوجهة نظر واعية ومرنة فيما يخص التغيير وتأثيراته ، فعليه أن يراعي الفوارق الاجتماعية والبيئية المحيطة بعملية التغيير. واعتبار منشأته كياناً مؤلفاً من عدة أجزاء متفرعة تعمل على تحقيق أهداف مشتركة ، واعتبارها في نفس الوقت واحدة من أنظمة

متفرعة متعددة تعمل وسط جماعة اجتماعية واحدة. كما ينبغي على الإداري اعتبار منشأته كجزء من النظام العام للتربية الوطنية.. قد تظهر بعض الإبداعات بصورة جيدة في منظومة ما ، وقد لا تظهر بنفس الصورة في منظومة أخرى ، وعلى الإداري ملاحظة ذلك لاسيما علاقات المنظومات المتداخلة والنتائج المترتبة على ذلك.

٦- على الإداري الذي يطمح إلى التغيير أن يعمل بدون كلل على تنمية وبناء القدرات الذاتية للعاملين معه بصفة خاصة وللمنشأة بصفة عامة. عليه أن يوظف أعضاء جدد ويطور قدرات العاملين في المنشأة مثل " مساعدي عمليات " و " رابطي المصادر " والمبدعون والمقيمون والمتميزون في إنتاجهم. عليه أيضاً أن يفتح المجال واسعاً أمام المتحمسين للتغيير. يجب أن يكون التجريب أمراً مقبولاً كتقليد شائع في نظام المنشأة. ولكي تطور تقليداً ما ، عليك أن تكون مستعداً لمكافأة الأفراد على محاولاتهم الإبداعية بغض النظر عن نسبة النجاح أو الفشل. عليك أن تشجع الاتصال الخارجي حتى لو لم تكن الفوائد الآنية التي ستجنيها أنت ومنشأتك واضحة تماماً.

مصطلحات [1]

البيروقراطية :

المعنى اللغوي لهذا المصطلح هو إدارة المكتب أو الإدارة عن طريق الموظفين وفي الاستخدام الشائع لها تنطوي على بعض المعاني السلبية. ويرجع ذيوع وانتشار هذا المصطلح في العلوم الاجتماعية والإدارية إلى التعريف الكلاسيكي الذي قدمه ماكس فيبر للمفهوم ، والذي لم يشر فيه إلى أية مضامين سلبية. وإنما قدمها على أنها نموذج مثالي لتطبيق مبادئ التنظيم الجيد في المنظمات مثل النطاق المحدود لاختصاص العاملين، والنظام الهرمي للسلطة، ونظم الحفظ والتسجيل ، والفصل بين المتطلبات الشخصية لشاغل الوظيفة ومتطلبات شغل الوظيفة.

العلوم السلوكية :

مجموعة من الموضوعات الأكاديمية المنظمة التي تمثل نظاماً علمياً متكاملاً يهتم بتطوير المبادئ التي تسهم في فهم السلوك الإنساني. ويشمل هذا الاصطلاح غالباً مجموعة من العلوم مثل علم الاجتماع ، وعلم النفس والانثروبولجيا [2] وبعض جوانب الإدارة الاقتصادية والسياسية. هذا ويشيع استخدام هذا المصطلح بين علماء الإدارة الذين أخذوا يستعينون أكثر فأكثر بالعلوم الاجتماعية في دراسة النظم الاجتماعية والسلوكية للمنظمات السلوكية وكخلفية أساسية لبعض مجالات البحث في تنمية القوى خاصة فيما يتعلق بدراسة الاتجاهات وتحليل البيئة الداخلية للعمل.

---

(١) منقولة من ٥ " بالمصطلحات " من إعداد المكتبة ومركز الوثائق – أبوظبي.

(٢) الإنثرويولجيا : علم الإنسان.

فطر الله الخلق على الحق

معنى الفطرة في اللغة [١] :

الفطرة : من فطـر الشـيء ، يفطـره فطـراً ، فـانفطر ، وفطـره ، أي شقه ، وتفطر : تشقق ، فالفطر : الشق . وجمعه : فطور ، ومنـه فطـر نـاب البعير ، إذا طلـع ، وفـي التنزيل قولـه تعـالى : { إذا السـماء انفطـرت } [الانفطار] ، أي انشقت ، وفي الحديـث : عـن عائشـة رضـي الله عنـها ، أن النبي صلى الله عليه وسلم كان يقوم من الليل حتى تتفطر قدماه .. [٢]

وفطر الله الخلق ، يفطرهم : خلقهم وبدأهم ، فالفطر أيضاً : الابتـداء والاختـراع ، كمـا قـال تعـالى : { الحمـد لله فـاطر السـموات والأرض } [فاطر[١]] أي خالقهما ومبتدئهما [٣] ، وكما قال ابن عباس رضي الله عنهما : ((كنت لا أدري ما (فـاطر السموات والأرض) حتـى أتـاني أعرابيـان يختصمان في بئر ، فقال أحدهما : أنا فطرتها ، أنا بدأتها)) [٤]

هوِّن عليـك فقد نـال الغنـى رجـل .... فـي فطـرة الكلـب * لا بالدين والحسب * أي في خلقة الكلب.

فأصل كلمـة ((فطـر)) يرجـع إلـى التشـقق ، والابتـداء ، والخلـق ، والمعنيان الأخيران (الابتداء والخلق) يناسبان المعنى الاصطلاحـي ، كمـا سيتبين ذلك.

معنى الفطرة في الاصطلاح :

وردت لفظة ((الفطرة)) مصدراً في القرآن الكريم في آية واحدة هي قوله تعالى : { فأقم وجهك للدين حنيفاً فطرة الله التي فطر الناس عليها لا تبديل لخلق الله ذلك الدين القيم ولكن أكثر الناس لا يعلمون } [الروم ٣٠] وإن كان أصل الكلمة قد ورد بصيغ أخرى – غير صيغة المصدر – في آيات كثيرة ، ترجع معانيها إلى الخلق والابتداء والتشقق ، وهي معانيها اللغوية – كما تقدم.

أما السنة ، فقد ورد لفظ ((الفطرة)) مصدراً في أحاديث كثيرة، أشهرها حديث أبي هريرة رضي الله عنه ، قال : " قال النبي صلى الله عليه وسلم : كل مولود يولد على الفطرة فأبواه يهودانه ، أو ينصرانه أو يمجسانه كمثل البهيمة تنتج البهيمة ، ترى فيها جدعاء " [٥] وفي رواية قال أبو هريرة رضي الله عنه ، في آخر الحديث ((اقرؤوا إن شئتم : [٦] { فطرة الله التي فطر الناس عليها لا تبديل لخلق الله } [الروم ٣٠)

وقد اختلف أهل العلم في المراد بالفطرة المذكورة في الآية ، وفي حديث أبي هريرة خاصة على مذاهب ، أذكر الصحيح الذي تستنده الأدلة : وهو أن الفطرة الإسلام ، وهو أشهر الأقوال وأصحها وهو المعروف عند عامة السلف من أهل العلم والتأويل [٧] واستدلوا على ذلك بأدلة كثيرة منها:

١/ قوله تعالى : { فأقم وجهك للدين حنيفاً فطرة الله التي فطر الناس عليها لا تبديل لخلق الله ذلك الدين القيم ولكن أكثر الناس لا يعلمون } [الروم٣٠] قال الحافظ ابن كثير في معناها : ((فسدد وجهك واستمر على الدين الذي شرعه الله لك من الحنيفية ، ملة إبراهيم ، التي هداك الله لها ، وكملها لك

غاية الكمال ، وأنت مع ذلك لازم فطرتك السليمة ، التي فطر الله الخلق عليها ، فالله تعالى فطر خلقه على معرفته وتوحيده وأنه لا إله غيره))[8].

وقال الضحاك في معنى حنفاء ((أي حجاجاً)) وقال الحسن : ((الحنيفية : حج البيت)) وقال مجاهد : ((مسلمين متبعين)) ، قال أبو عمر : ((وهذا كله يدل على أن الحنيفية الإسلام)) واستدل بقوله تعالى : {ولكن كان حنيفاً مسلماً } [آل عمران ، ٦٧] وقول الشاعر (وهو الراعي النميري) :

أخليفة الرحمن إنا معشر حنفاء نسجد بكرة وأصيلا

عرب نرى الله في أقوالنا حق الزكاة منزلاً تنزيلا

وقال أبو عمر ((الحنيف في كلام العرب : المستقيم المخلص ، ولا استقامة أكثر من الإسلام)) [9] .... (البقية في العدد القادم)

بقلم / عثمان علي حسين – مجلة البيان الشهرية التي تصدر في لندن العدد ٥٧- جمادى الأولى/١٤١٣هـ. المراجع : ١/انظر لسان العرب ٢/ رواه البخاري في صحيحه ٣/ انظر الجامع لأحكام القرآن – القرطبي ٤/تفسير ابن كثير ٥/رواه البخاري في صحيحه ٦/صحيح مسلم ٧/انظر : تجريد التمهيد ص٢٩٧ ودرء تعارض العقل والنقل ص٤١٠٥ وشفاء العليل ص٣٨٣ ٨/تفسير القرآن العظيم طبعة الشعب ٩/انظر : درء تعارض العقل والنقل ص٣٦٩-٣٧٠.

ثقافة إدارية

العدد الثالــث

جمادى الأولى ١٤١٧هـ

إعـــداد

يوسف محمد القبـلان

المحتـــويـــــات

الإصلاح والتحديث الإداري الفعال [1]

إن نظم وقواعد العمل يجب أن تظل حبيسة الصدور ، يترك لبعض الأفراد أمر البوح بها ، والإفصاح عن أجزائها ، لما يخلفه ذلك من تأثيرات ضارة ، لعل من مظاهرها تضارب الرأي في الموضوعات المتماثلة ،بل يتعين تقنين تلك القواعد والنظم ، ومتابعة ما يستجد بانتظام ، لتكون في متناول موظفي أي جهاز إداري بل وحتى المتعاملين معه من المستفيدين.

وبالنسبة للقوى العاملة ، فإن الظاهرة هي دائما شكوى وتظلم الجهاز الإداري من نقص القوى العاملة فيه ، والحقيقة أن الإصلاح والتحديث الإداري الفعال لا يسلم بصحة ذلك ما لم يبين الجهاز الإداري المعيار العلمي الذي يقيس به حاجته من القوى العاملة.

إن كثيراً من الأجهزة – بكل أسف – تفتقد ذلك المعيار ، ولذلك فإن تقليص حجم العمل في أية إدارة يجب أن يصاحبه تقليص مماثل في العمالة، والعكس ليس بالضرورة أن يكون صحيحاً .. كما أن تقليص حجم العمل أيضاً في أي جهاز يجب أن يصاحبه تقليص الوحدات الإدارية التي يتكون منها بناؤه التنظيمي..

إن معنى ذلك من ناحية الإصلاح والتحديث الإداري هو الفكاك والخلاص من " النظام الوظيفي الشخصي " وهو النظام الذي يصبح فيه الموظف أو شاغل المنصب هو الموظف والوظيفة معاً ، وهو الكل بالكل بغض النظر عن صلاحيته الموضوعية " من حيث المؤهلات والخبرات

والمواصفات الشخصية اللازمة للوظيفة ، وهذا النظام عاجز لا يولد إلا العجز في الأجهزة الإدارية ، ذلك أنه يجعل الوظيفة ومسئولياتها "ملكية شخصية" له. ويجعل الموظف فوق واجبات والتزامات الوظيفة.

أما النظام العلمي السليم فهو " النظام الوظيفي الموضوعي " الذي يركز على الوظيفة ويصف مسئولياتها وواجباتها ، وعلاقاتها بالوظائف الأخرى ، ثم يصف المؤهلات والخبرات التي يجب أن تتوفر في شاغلها.

وهنا فإن الوظيفة تصبح فوق الموظف ، والإنجاز والمؤهلات والقدرات هي " مقياس البقاء " في الوظيفة .. بالإضافة إلى أن هذا النظام يقضي على تداخل الاختصاصات وتضارب المسئوليات ، ويدفع الموظف أو المسؤول للعمل والإنتاج ، ويكشف التقاعس والكسل ، ويجعل من الصعب على الموظف ابتزاز الناس الذين وضع من أجل خدمتهم ، أو التلاعب بأعصابهم ووقتهم كيفما يشاء.

ونختم هذا الموضوع بالقول : إن الإصلاح ... والتحديث الإداري ، إذا لم يقر النظام الذي يضع الوظيفة هي الأساس ، ويحرم أن يمتطي الموظف صهوة الوظيفة ويلونها بمزاجه ويسخرها لمصالحه الوظيفية ، فإنه لا يرتجى من هذا الإصلاح صلاحا ، ولا مبرر لصرف المال أو جهد الرجال طالما أن النظام الشخصي الذاتي سيبقى هو سيد الوظيفة والموقف.

---

(١) من مجلة رسالة معهد الإدارة العامة ، تصدر عن/ إدارة العلاقات العامة ، السعودية ، العدد الثالث ، ذو القعدة ١٤١٦هـ.

الإجـــــــــــــراءات [1]

مفهوم الإجراءات :

يقصد بإجراءات العمل ، أو روتين العمل ، الخطـوات التفصيليـة أو المراحل التي تمر بها المعاملة من البدايـة إلـى النهايـة. والإجـراءات (كمـا عرفها نيوشل) هي سلسـلة مـن العمليـات الكتابيـة ، يشـترك فيـها عـدد مـن النـاس فـي إدارة مـا ، أو فـي عـدة إدارات ، وتصمـم لأجـل التـأكد مـن أن العمليات المتكررة تعالج بطريقة موحدة.

والإجراءات هي طرق محددة سـلفاً لكيفيـة القيـام بالأعمـال ، وهـي خطط موضوعية للموظفيـن لأجـل اتباعـها عنـد القيـام بالأعمـال المتكـررة. وهي تترجم الخطط والسياسات العامة إلـى أسـلوب محـدد لاتخـاذ القـرارات والقيام بالأعمال. وعندمـا تصمـم الإجـراءات يحـدد فيـها نـوع العمـل الـذي سيقوم به الأفراد المشتركون في إنجاز المعاملـة ، ويبيـن تسلسـل الخطـوات في المعاملة والأشخاص الواجب اشتراكهم في إنجازها.

والإجـراءات وخطواتـها التفصيليـة لا تكـون فـي غـالب الأحيـان مكتوبة. وقد تكون فـي بعـض الأحيـان مكتوبـة ومحـددة بشـكل تفصيلـي أو موجز في دليل الإجراءات وتنظيم الإدارة يرجع إليه الموظفون عند الحاجـة ويصـار إلى تعديله عندما تحدث تغييرات على تنظيـم وإجـراءات العمـل فـي المنظمة.

أهداف وفوائد الإجراءات :

تحقق الإجراءات المبسطة للأعمال أهدافاً وفوائد متعددة للمنظمة ولجمهور المنتفعين ، فهي لا تؤدي إلى تخفيض النفقات فحسب بل إنها تساعد على زيادة كفاءة وفاعلية المنظمة في القيام بأعمالها ، ومن فوائد وأهداف الإجراءات ما يلي :

[١] الإسراع في إنجاز المعاملات :

إن التحديد المسبق للخطوات المتسلسلة التي تمر فيها المعاملات يؤدي إلى الإسراع في إنجاز الأعمال ، ويقلل من أوقات الانتظار على مكاتب الموظفين لأجل معرفة الخطوات التي يجب أن تمر فيها المعاملة ، ويؤدي ذلك بالتالي إلى الإسراع في إنجاز المعاملات.

[٢] تحسين الخدمات المقدمة للجمهور :

إن السرعة في إنجاز المعاملات وعدم تكديسها وانتظارها أياماً وأسابيع على مكاتب الموظفين من شأنه أن يقدم خدمة أفضل لجمهور المنتفعين.

[٣] توحيد أداء الأعمال الكتابية في المكاتب :

تحدد للأعمال المتشابهة إجراءات عمل موحدة وتؤدي بنفس الطريقة عندما تتكرر تلك الأعمال ، ويؤدي ذلك إلى توحيد الأعمال الكتابية في المكاتب.

[٤] تخفيض نفقات الأعمال الكتابية :

إن اعتماد إجراءات موحدة للمعاملات المتشابهة يؤدي إلــى تصميم نماذج موحدة لها ، مما يؤدي إلى تحقيق بعض التخفيض فـي نفقـات القيـام بالأعمال الكتابية.

[٥] التقليل من المجهود الفكري للموظفين :

تسـاهم الإجـراءات فـي التقليـل مــن المجــهود الفكــري والعصبـــي للموظفين ، فالرئيس الإداري يقوم بوضع سياسة موحدة وإجراءات موحدة لمعالجة الموضوعات المتشابهة من المعاملات ، ويقوم الموظفون التنفيذيون بتنفيذ تلك السياسة ولا يتوقفون – أثناء قيامهم بالأعمـال – للتفكير ملياً فـي الإجـراءات التـي سيتخذونهـا علـى المعاملـة فـي كـل مـرة تمــر عليــهم ولا يرجعون للرئيس الإداري إلا في الحـالات الاسـتثنائية ، وعندمـا تبحـث تلـك الأمور الاستثنائية ويتخذ بخصوص إجراءاتها قرار ما ، يصبــح سـابقة فـي المنظمة يرجع إليها في معالجة الأمور المشابهة لها في المستقبل.

[٦] تجنب الفوضى في القيام بالأعمال في المنظمة :

إن وضع سياسات وإجراءات محددة لمواجهة الحالات والاحتمالات التـي تواجـه سير العمـل فـي المنظـمـة ، واتبـاع الموظفيـن لـها عنـد قيامــهم بأعمالهم ، يؤدي إلى القيام بالأعمال بشكل متجانس ويقضــي علـى الفوضــى والارتجاليـة فـي المنظـمة وذلـك عندمـا يسـمح لكل موظـف أن يقـوم بتنفيذ الأعمال حسب طريقته الخاصة.

[٧] أحكام الرقابة على تنفيذ الأعمال :

إن وجود خطوات متسلسلة ومحددة لسير المعاملات ضمان بأن تنفذ كل المعاملات حسب الطريقة المقررة لها سلفاً ، ويقلل ذلك من فرص الخطأ والنسيان عند القيام بالأعمال ، ويساعد الإدارة على إحكام الرقابة على تنفيذ الأعمال.

[٨] رفع الحالة المعنوية للموظفين :

إن اتباع إجراءات حديثة ومبسطة عند القيام بالأعمال ، يؤدي إلى التقليل من التذمر بين الموظفين. وينتج التذمر عادة من كثرة العمل الروتيني الذي يقوم به الموظف ، وإن تبسيط الأعمال وتخفيفها من شأنه أن يساعد على رفع معنويات الموظفين وزيادة حبهم لأعمالهم.

---

(١) من كتاب أصول التنظيم والأساليب : تأليف / محمد شاكر عصفور.

مقومات التخطيط وعوائقه (١)

مقومات التخطيط وعوائقه

يستلزم التخطيط بيان ما يجب عمله وكيفية عمله والمدة اللازمة لذلك ، وعلى هذا الأساس فإن لكل عملية تخطيطية ثلاثة مقومات أساسية هي :

[أ] تحديد الأهداف :

الأهداف هي النهايات المطلوب الوصول إليها. ويعتبر التخطيط من أهم وظائف السلطة السياسية ، بحيث يؤدي الاشتراك الفعلي للسلطات إلى وضع وإقرار الأهداف العامة والجزئية. وتحديد الأهداف يستلزم إجراء دراسات متنوعة بغية اكتشاف وإيجاد الحلول العلمية الملائمة لها.

[ب] تحديد الوسائل :

بعد تحديد الأهداف ينبغي تحديد الوسائل التي تمكن من تحقيقها وهذه تستلزم :

- جمع وتحليل المعلومات اللازمة كأن تقوم مثلاً الجهة المختصة بدراسة القوانين والأنظمة المتعلقة بالهدف المنوي الوصول إليه.
- تحديد الموارد اللازمة لتنفيذ الخطة : ومنها تحديد قيمة الأموال اللازمة والمتوافرة وكيفية تأمين هذه الأموال وأوجه استخدامها وإنفاقها.
- تحديد الجهاز البشري اللازم لتنفيذ الخطة : وهذا يستلزم تحديد الجهة الصالحة للتنفيذ وتحديد ملاكاتها الإدارية والفنية وغيرها من الأمور اللازمة لتنفيذ الخطة المرسومة.

- تحديد أولويات التنفيذ بالنسبة لكل مشروع وارد في الخطة.
- وضع عدد من الخطط البديلة. وهذا الأمر من الأهمية بمكان لاعتبارات عديدة أهمها :

إن الخطط تضعها أحيانا أجهزة استشارية ليس لها حق اتخاذ القرار النهائي بشأنها بل يعود ذلك إلى أجهزة أخرى منوطة بالإدارة العليا التي تتطلب خططا عديدة مع بيان حسنات ونواقص كل منها لكل تستطيع على ضوء ذلك اختيار الخطة الأفضل وإقرارها. ومن جهة ثانية فإن الخطط التي توضع في ضوء الحاضر واحتمالات المستقبل قد يطرأ عليها تغيرات تستوجب العدول عنها واعتماد خطة بديلة أخرى.

[جـ] تحدي الوقت الزمني :

يستلزم التخطيط تحديد موعد بدء التنفيذ وموعد الانتهاء منه وبالتالي إعداد جدول زمني للتنفيذ. فالوقت عنصر هام في أية خطة وغالبا ما يكون اختيار خطة معينة ، راجعا في الأصل لرغبة الانتهاء من العمل خلال فترة معينة. إلا أنه يجب عدم تقصير مدة الخطة تقصيرا يجعل التخطيط عديم الجدوى أو قليل الأهمية وبالعكس لا يجوز إطالة مدة الخطة إطالة تزيد من احتمالات تغير الظروف السياسية أو الاجتماعية أو الاقتصادية التي تنفذ في ظلها الخطة.

وعلى كل حال فإن الخطة الجيدة والناجحة يجب تتوافر فيها بعض الشروط وأهمها :

- أن تقوم على هدف واضح ، محدد ومعقول.

- أن تكون بسيطة أي سهلة. بحيث يمكن تنفيذها بأسهل طريقة ممكنة عمليا.
- أن تكون مرنة وخاضعة لمراجعات دورية على ضوء الخبرة والتقدم ذلك لأن التخطيط يقوم على جمع الحقائق والمعلومات لمواجهة المستقبل. ومن الصعب توفر كافة هذه المعلومات والحقائق بصورة دائمة ، كما وأنه من الصعب الإلمام بجميع الاعتبارات التي تؤثر في موقف معين. لذلك فمن الضروري أن ننظر إلى ما نضعه من تخطيط على أنه عملية مرنة قابلة للتعديل كلما توفرت لدينا معلومات وحقائق جديدة ودونما إحداث تغييرات جوهرية في الخطة.
- أن تكون شاملة للموضع المراد تنميته.
- أن تنفذ بأقل كلفة ممكنة وبأسرع وقت ومعقول.
- أن تكون متوازنة وتعتمد على تحليل سليم للأعمال المطلوبة.
- أن تعتمد على الاستفادة من الموارد الموجودة والمتوفرة قبل البحث عن موارد جديدة.

البقية في العدد القادم ،،

---

(١) من النشرة الدورية التي تصدر من معهد التنمية الإدارية بدولة الإمارات ، نقلاً عن مقالة بعنوان – مقومات التخطيط وعوائقه – نشرت في مجلة الإداري – راد الصياد – بقلم فوزي حبيش.

ما هو الفريـــــــــــق [1]

يتناول هذا الموضوع عدة مفاهيم منها :

[١] الأنــــواع :

كل منظمة من المنظمات تتكون من عدة فرق أو على الأقل فريق عمل واحد. والفريق يتكون من أفراد بينهم علاقة أو أسباب تدفعهم للعمل معاً وهناك فرق العمل المستمرة في المؤسسات مثل المشرفين والمديرين وتابعوهم من الموظفين ، وهناك فرق العمل المؤقتة التي تكون لقاءاتها مستديمة مثل اللجان والمجوعات الاستشارية – الفرد يمكن أن يكون عضواً في أكثر من فريق ، ومفهوم الفريق الكبير قد يختفي في المنظمات التي تشغل مساحات جغرافية كبيرة ولها أفرع أو مناطق عمل متباعدة.

[٢] التعريــــف :

الفريق مجموعة من الأفراد يشتركون في أداء عمل موحد ، ويتحمل كل فرد منهم مسؤوليات ومهام جزئية معينة في هذا العمل ، ولدى أفراد الفريق التعاطف والانتماء الذي يساعدهم على سهولة الأداء والرضا عن هذا العمل ، ومن الضروري أن يكون كل فرد في الفريق مؤهلا للقيام بالعمل الذي يتحمل مسؤوليته.

[٣] وحدات الفريق :

ثبت من خلال التطبيق أن أكثر الفرق نجاحا وإنتاجية هي التي تتكون من مجموعة أفراد تربطهم علاقات عمل في موقع واحد في منظمة

واحدة ، وتصبح هذه الأمور هامة عند التفكير في بناء الفريق المتحرك في ظل القوانين المحددة للعمل ... ومن العوامل الهامة التي تساعد على تكوين الجيد للفريق في البداية هو جعل الأعضاء المرشحين لتكوين الفريق يختارون بعضهم ، ويمكن أن يكون ذلك بشكل استشاري أو مشاركة بعضهم في الاختيار ، ومن الطبيعي أن يكون ذلك بشكل مقنن من جانب ، ومن جانب آخر استخدام مهارات المدير أو المشرف في التوجيه والشرح للأعضاء والتأكيد على أهمية ضم الكفاءات والخبرات المناسبة حتى يسهل على الفريق أداء مهامه.

[٤] مواصفات الفريق الفعال :

- أعضاء الفريق يشتركون في الإحساس بأهمية الهدف الذي يعملون من أجل تحقيقه.
- وعي أعضاء الفريق بطبيعة عملهم لتحقيق النتيجة المطلوبة.
- التحديد الدقيق لموارد الفريق واستخدامها طبقاً للحاجة إليها والوقت المعطى لهم.
- أعضاء الفريق يستمعون وينصتون ويستوضحون ما يقال لهم.
- استثمار الاختلاف في الرأي بين أعضاء الفريق للوصول إلى أفضل المقترحات أو الحلول.
- يتعامل الفريق مع الاختلافات ويركز عليها حتى يصل إلى حلول مناسبة.
- يدخر الفريق جهده في حل المشكلات أكثر من السماح لها بزيادة الصراعات.

- توازن الأدوار ومشاركة كل أعضاء الفريق في تسهيل تنفيذ المهام.
- يجب أن يراعي الفريق التغيير الذي يمكن أن يحدث لبعض الأعضاء عند تغير البيئة التي كان يعمل فيها.
- أعضاء الفريق يجتمعون كل فترة زمنية معينة لتقويم أداء الفريق.
- الفريق يشجع ويجذب الأعضاء الأكثر نشاطاً.
- تطوير مناخ الثقة أهم العناصر على الإطلاق وهو الذي يسهل تحقيق العناصر الاثني عشر السابقة.

---

(١) من مجلة التربية الكويتية – عرض الكتاب " مهارات بناء الفريق" تأليف د/ محمد عبدالغني حسن.

مصطلحـــــات إداريـــــــة

نظرية السلوك في القيادة :

هي نظرية تعتمد على الفرضية التي تقول بأن القـادة ليسـوا قيـاديين بالفطرة ، وإنما صفة القيـادة عندهـم مكتسـبة مـن التصـرفـات والعمـل الجـاد والشاق على تطوير الرغبة الكافية عندهم مــن أجـل الوصـول إلـى المراكـز القيادية. وبذلك إن النظرية تركز بشكل كبير على ما يقوم بفعله هؤلاء القادة أكثر من التركيز على ماهيتهم.

البيروقراطيـــــة :

نموذج (مــاكس وبـر) الخـاص بالمنشـآت ذات الكفـاءة مـن الجـهـة العقلانية ويتميز بما يلي :

[١] تقسيم العمل.
[٢] التسلسل الرئاسي للسلطة.
[٣] إطار من القواعد والنظم.
[٤] الموضوعية.

الروتيـــــن : (١)

الروتين يعني سلسلة الخطوات التـي تمـر فيـها المعاملـة عنـد القيـام بالعمل. وتؤدي كل خطوة من الخطوات (التي تمر فيها المعاملة) ، وبنفس الطريقة ، في كل مرة تتكرر فيها المعاملة. والروتين حسب المفـهوم الشـائع

والسلبي عند المواطنين والموظفين يؤدي إلى تأخير المعاملات تأخيراً غير طبيعي ، لذا فإنه يعتبر من الأمراض الإدارية التي يعاني منها الكثير من الإدارات الحكومية.

والروتين بتوحيده للعمليات والقرارات لكل نوع من الأعمال المتشابهة ، من شأنه أن يقلل من التفكير ، بالنسبة للموظفين والإداريين في الأعمال التي يقومون بها ، وهذا يقود إلى ارتكاب بعض المخالفات والأخطاء عند تطبيق إجراءات معينة ، على حالة تختلف عن الحالة التي وضعت لها تلك الإجراءات. والروتين قد يؤدي إلى تذمر المواطنين ونفورهم من الإدارات الحكومية ، وخصوصاً عندما تطول الإجراءات وتتعقد.

(١) من كتاب " أصول التنظيم والأساليب " للأستاذ/ محمد شاكر عصفور.

التخطيط للاجتماعات [1]

إن نجاح الاجتماعات أو فشلها يتحدد غالباً قبل أن تبدأ بوقت طويل. فهناك اجتماعات كثيرة لم تكن الحاجة إلى عقدها قائمة على الإطلاق. أما إذا كانت هناك أسباب وجيهة تدعو إلى عقدها. فلا بد للداعي إليها من تحديد الأهداف بشكل واضح واتخاذ قرار بشأن الأشخاص الذين سوف يدعون إلى الاجتماع واختيار الشخص الذي سوف يقوده وتاريخ الاجتماع ومكانه وزمانه، وبالإضافة إلى ذلك، لا بد من إعداد جدول أعمال سليم وأي تقارير أو أوراق معززة ضرورية ، ولابد أيضاً من إخطار المشاركين في الاجتماع وأي أشخاص آخرين لهم علاقة به قبل موعده بوقت مناسب ، وكذلك عمل الترتيبات الإدارية بما في ذلك تهيئة أسباب الراحة وتقديم الطعام والمشروبات وتأمين خدمات السكرتارية اللازمة أثناء الاجتماع. وبجانب ما تقدم ، يتعين على المشاركين في الاجتماع استكمال ترتيباتهم الخاصة.

القائد والسكرتير :

لكل من قائد الاجتماع والسكرتير مهام مستقلة أثناء الاجتماع، ومن الأفضل القيام بها من قبل شخصين إذا أمكن ، ولكن الذي يحدث غالبا قبل الاجتماع أن شخصا واحدا فقط هو الذي يقوم بكل ما هو مطلوب ومعظم

المهام تؤدى على أي حال بالتبادل بين المكتبين. وإذا كان هناك شخصان، فقد يكون هناك خطر أن يترك كل منهما للآخر الجوانب المتعلقة بالإعداد للاجتماع ، وذلك لابد من وجود تفاهم واضح حول الشخص الذي سوف يؤدي المهام الصعبة المطلوبة وطبيعة المهام التي سوف يؤديها.

وسواءً كان القائد أو السكرتير هو الذي يتولى التحضير للاجتماع، أو قاما بذلك معاً ، فهناك الكثير مما ينبغي أخذه في الاعتبار حتى يكون النجاح مضموناً.

هل ينبغي لنا عقد الاجتماع ؟؟

هذا هو السؤال الذي يساوي (٦٠,٠٠٠) دولار ، وبرغم كل شيء فإن هناك بدائل له :

- حل المشاكل أو اتخاذ القرار بمعرفتك .
- إيصال المعلومات بواسطة تقرير مكتوب أو خطاب.
- التشاور على الهاتف ، مع إمكان استخدام تسهيلات عن طريق (المكالمة الجماعية).
- استخدام شرائط الفيديو والكاسيت أو مكبرات الصوت أو وصلات الدوائر التلفزيونية.

وجاهة الأسباب :

تنبثق القيمة التي ينفرد بها كل اجتماع من حقيقتين :

أولاهما : أنه يسمح بالإيصال بين كل الأشخاص الحاضرين وليس بشخص واحد فقط أو حتى شخصين.

ثانيتهما : أنه يسمح بالاتصال بين عدد كبير من الأشخاص في نفس الوقت ، ومن ثم يمكن أن يكون فعالا للغاية من حيث الوقت والجهد.

ونستنتج من ذلك أسبابا عديدة تبرر الدعوة للاجتماع ، وهي :

اتخاذ القـــــــرار :

إن القرارات المهمة التي يمكن اتخاذها بغير إشراك الآخرين محدودة واجتماع الأطراف المعنية كافة هو عادة أفضل طريقة لتبادل المعارف والخبرات والتوصل إلى أفضل القرارات وإخضاعها للتمحيص والنقد ، وكسب الالتزام بها.

وحتى إذا كانت المسؤولية عن قرار معين موكلة إلى شخص واحد فقط وهو أمر نادر فإن من الحكمة أن يلجأ الشخص إلى التشاور. والاجتماع المثمر ليس أفضل وسيلة لعمل ذلك.

الاتصــــــال :

إن الاجتماع المثمر يتيح لكل الأطراف المشتركة فيه أن يتصل بعضهم ببعض بسرعة ودقة ، على نحو لا يمكن أني يحققه أي كم من الكتابة أو الاتصال الهاتفي أو أي نشاط آخر ، والاتصال في الاجتماعات المثمرة دقيق ومتعدد القنوات ، حيث يجعلنا نتعلم شفهيا وغير شفهي ، ذهنيا وعاطفيا ، ولكن الاتصال قد يصبح بسهولة حجة لعقد اجتماعات لا داعي لها. ولكي نتحقق من ذلك ينبغي أن نكون دقيقين في إجاباتنا عن أسئلة مثل :

- ما الذي سوف يوصله بعضنا إلى بعض.

- إلى من ؟
- ما الذي يريدون معرفته ؟
- هل عقد اجتماع هو أفضل السبل لذلك ؟

(١) من كتاب " الاجتماعات كيف نجعلها ناجحة " تأليف/ مالكوم بيل-ترجمة / مشـيرة محمود عبدالرحمن. مراجعة : يوسف القبلان.

فطر الله الخلق على الحق [1]

" الفطرة " منصوبة بفعل مقدر ، أي اتبع فطرة الله ، وقيل منصوب على المصدرية التي دل عليها الفعل الأول (أقم) ومعناها : فطر الله الناس على ذلك فطرة وعلى كل تقدير إقامة الوجه حنيفا وهو فطرة الله التي فطر الناس عليها ، وأن ذلك مأمور باتباعه إما صراحة ، أو تلميحا ، لأنه جاء في صيغة مدح.

قوله : (لا تبديل لخلق الله) ذكر ابن كثر (رحمه الله) أن للعلماء في تأويلها قولين :

الأول : أنها خبر بمعنى الطلب ، أي لا تبدلوا خلق الله، فتغيروا الناس عن فطرتهم.

الثاني : أنها خبر على بابه ، وهو أنه (تعالى) ساوى بين خلقه كلهم في الفطرة على الجبلة المستقيمة ، لا يولد إلا على ذلك ولا تفاوت بينهم في ذلك، وهذا هو ظاهر النص وعقد الإمام البخاري (رحمه الله) في صحيحه: باب لا تبديل لخلق الله : لدين الله (خلق الأولين) : دين الأولين، والفطرة الإسلام، ثم روى حديث أبي هريرة – بعد الترجمة ما من مولود إلا يولد على الفطرة .. الخ . وصنيع البخاري – هذا – يدل على أن الفطرة عنده الإسلام في الآية والحديث جميعا.

وقال ابن عباس والنفعي ، وسعيد بن جبير ، ومجاهد ، وعكرمة والضحاك وابن زيد في قوله تعالى [لا تبديل لخلق الله] أو لدين الله.

وقوله تعالى [ذلك الدين القيم] قال ابن كثير : " أي التمسك بالشريعة والفطرة المستقيمة ، هو الدين القيم المستقيم ".

حديث أبي هريرة : (كل مولود يولد على الفطرة ، فأبواه يهودانه أو ينصرانه ، أو يمجسانه ، كمثل البهيمة تنتج البهيمة ، هل ترى فيها جدعاء ، ثم يقول أبو هريرة " اقرؤوا إن شئتم [فطرة الله التي فطر الناس عليها].

ودلالة هذا الحديث على أن الفطرة الإسلام من وجوه :

الأول : الروايات المختلفة الألفاظ المتفقة المعاني ، مما يجعل بعضها مفسرا لبعض ، مثل (ما من مولود إلا وهو على الملة)

الثاني : قول أبي هريرة في آخر الحديث : " اقرؤوا إن شئتم [فطرة الله التي فطر الناس عليها] مما يبين أنه فسر الحديث بالآية ، وقد أجمع العلماء على أن المراد بالفطرة في الآية الإسلام.

الثالث : سؤال أبي هريرة عن رجل عليه رقبة مؤمنة ، أيجزئ عنه الصبي أن يعتقه وهو رضيع ، فقال : " نعم ، لأنه ولد على الفطرة" يعني الإسلام.

الرابع : قال ابن شهاب الزهري : " يصلى على كل مولود توفى وإن كان لغية ، من أجل أنه ولد على فطرة الإسلام " وأفتى الزهري رجلا عليه رقبة مؤمنة أن يعتق رضيعا لأنه ولد على الفطرة.

الخامس : قال الإمام أحمد (رحمه الله) : " من مات أبواه وهما كافران حكم بإسلامه " واستدل بحديث " كل مولود يولد على الفطرة فدل على أنه فسر الفطرة بالإسلام.

السادس : ذكر الحديث التغيير لملل الكفر دون ملة الإسلام، فعلم أنه يتحول عن الإسلام إلى غيره ، بفعل الأبوين، أو غيره.

السابع : قوله في الحديث : " هل تحسون فيها من جدعاء" أي أن البهيمة خلقت سليمة، ثم جدعت بعد ذلك ، فكذلك الولد سليما من الكفر مؤمنا مسلما ، ثم يطرأ عليه الكفر بعد ذلك فالعيب الذي طرأ على البدن، يقابله العيب الذي طرأ على الدين ، وهو الكفر.

الثامن : لو لم يكن المراد بالفطرة الإسلام ، لما سألوا عقب ذلك عمن يموت من أطفال المشركين وهو صغير ، لأنه لو لم يكن هناك ما يغير تلك الفطرة لما سألوه ، والعلم القديم وما يجري مجراه لا يتغير.

حديث عياض بن حمار المجاشعي عن النبي صلى الله عليه وسلم فيما يرويه عن ربه وفيه : " خلقت عبادي حنفاء كلهم، وإنهم أتتهم الشياطين فاجتالتهم عن دينهم وحرمت عليهم ما أملك لهم، وأمرتهم أن يشركوا بي ما لم أنزل به سلطانا .. " وتقدم تفسير الحنيف بالمستقيم المخلص ، وأنه لا استقامة أكثر من الإسلام.

- الفطرة الإسلام ، وهو قول عكرمة ، ومجاهد ، والحسن ، والنخعي ، والضحاك وقتادة.

---

(١) من مجلة البيان عدد (٥٧) تأليف/ عثمان علي حسين.

ثقافة إدارية

العدد الرابـــع

شعبان ١٤١٧هـ

إعـــداد

يوسـف محمد القبـلان

المحتـــويــــات

- فوائد التفويض.
- المحاذير الخمسة عشر عن حضور الإجتماع.
- من أساليب المعاملة الوالدية وآثارها التربوية.
- مصطلحات إدارية.
- قالت البحوث.
- الإدارة بين العلم والفن.
- الفكر الإداري.

المفتـــــاح

إخفاقــــك فـــي التخطيـــط ..
تخطيـــط للإخفــــــــاق

فوائد التفويض

١ـ إدارة الوقت :

عندما تفوض بعض المهام الملقاة على عاتقك للآخرين. فإنك بذلك توفر مزيداً من الوقت لإنجاز أعمالك الأكثر أهمية.

٢ـ زيادة الإنتاجية :

إذا ما استطعت أن توفر وقتك ولا تقوم بالمهام غير المهمة يمكنك عندئذ أن تركز اهتمامك على الأمور الأكثر أهمية ، وعلى تعلم مهارات جديدة والقيام بمزيد من الأعمال التي تحسن من إنتاجيتك والنتائج النهائية للمنشأة.

٣ـ بناء فريق قوامه الثقة :

عندما تقوم بتفويض بعض أعمالك لأعضاء فريقك ، فإن تبرهم على ثقتك فيهم وفي قدراتهم لإنجاز الأعمال.

٤ـ تنمي مهارات فريقك :

إنك إذا قمت بالتفويض إلى أعضاء فريقك فإنك تساعدهم بذلك على تعلم مهارات جديدة وازدياد معارفهم ، إن التفويض يساعدهم على تنمية

أنفسهم ، والخروج عن منطقة الراحة والتبلد ، وتحقيق نتائج أفضل في النهاية.

٥- زيادة رضا العاملين وتقليل معدل الاستقالة :

عندما يتعلم أعضاء فريقك مهارات ومعارف جديدة من خلال التفويض فإن ذلك يساعدهم على الإجادة في عملهم، وفي حياتهم، كما يقربهم أكثر من بعضهم البعض، حتى يحققوا الاتحاد الكامل بينهم، وذلك من شأنه أن يجعلهم يشعرون بالرضا ، وبحب العمل، وبالتالي يتمسكون بالفريق لفترة أطول.

● المصدر : من كتاب " أسرار قادة التميز " للدكتور إبراهيم الفقي ، ترجمة أميرة نبيل عرفة.

المحاذير الخمسة عشر عند حضور الاجتماع :

١- لا تذهب وأنت غير مستعد ، فمن الأفضل أن تلغي الاجتماع وتحدد له موعداً آخر.
٢- لا تتأثر مهما كانت الأسباب.
٣- لا تدع عدداً كبيراً لحضور الاجتماع. فكلما زاد عدد الحاضرين كلما قلت مشاركتهم.
٤- لا توزع المعلومات التي يمكن لسكرتيرك أن يوزعها على الأعضاء قبل الاجتماع، لأن ذلك سيضيع وقتك.
٥- لا تقاطع أحداً.
٦- لا تجادل.
٧- لا تأخذ أي شيء على محمل شخصي.
٨- لا تكن الشخص الوحيد الذي يقوم بالكلام أو لا تستحوذ على الكلام وحدك.
٩- لا تخشَ عدم الاتفاق ما لم يكن شخصياً.
١٠- لا تهدد أحداً.
١١- لا تستخدم أو تسمح باستخدام لغة بذيئة.
١٢- لا تكن سلبياً.
١٣- لا تشجع الحوارات الجانبية ولا تسمح بها.
١٤- لا تقضِ وقتاً أكثر من المحدد للاجتماع.
١٥- لا تنس أن توجه الشكر للجميع على الحضور في النهاية.

المصدر : من كتاب " أسرار قادة التميز " للدكتور إبراهيم الفقي ، ترجمة أميرة نبيل عرفة – مركز الخبرات المهنية للإدارة- القاهرة – ١٩٩٦م

من أساليب المعاملة الوالدية وآثارها التربوية

الأسلوب الإداري :

هذا الأسلوب يستخدم الحزم مع الأطفال ، ولكنه يقبل الحوار ويرى أن ضبط الطفل ممكن بالقوة والنقاش معا. وعندما يوجه هؤلاء الآباء أنشطة الأطفال فإنهم يميلون إلى استخدام الحوار والتوجيه العقلي بدلا من إصدار الأوامر. ونتيجة لهذا فإن الأطفال يمارسون الضبط الحازم، بمعنى أنهم يلتزمون بالتعليمات والنظام ومطالبهم الشخصية ربما رفضت ويتلقون التوجيهات، ولكن بالإضافة إلى ذلك فإن ذريتهم وشخصيتهم المستقلة تشجع، ولهم الحرية في ممارسة مهارات جديدة.

وهدف هذا الأسلوب هو الامتثال لمعايير المجتمع من غير التفريط بالاستقلال والبناء ، فالذين يتعرضون لهذا الأسلوب يكونون عادة قادرين على تحمل المسؤولية الاجتماعية.

المصدر : مجلة المعرفة ، العدد السابع عشر، شعبان ١٤١٧هـ، وزارة المعارف السعودية ، ص ١٣٠.

مصطلحات إدارية

مبدأ تسلسل السلطة :

يتطلب هذا المبدأ أن يعرف الشخص المفوض السلطة مصدر هذا التفويض والحدود التي تقف عندها سلطاته ، وكذلك الشخص الذي يمكن الرجوع إليه في حالة مشكلة تتجاوز حدود صلاحياته.

المنهج التجريبي في الإدارة :

تقوم فلسفة هذه المدرسة على أساس أن زيادة فعالية الإدارة يمكن تحقيقها على ضوء تجارب المديرين والتي يمكن من خلالها اكتشاف الأخطاء أو النماذج الإدارية الناجحة ومن ثم تطبيق هذه التجارب وذلك على ضوء حضر هذه التجارب وتحليل نتائجها. فرز الأخطاء ، ومن ثم الاستفادة منها في الظروف المشابهة.

المرجع : الإدارة – دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية – د. مدني عبدالقادر علاقي – مكتبة دار جدة ١٤١٦هـ.

قالت البحوث

قالت البحوث : إن ٦٠% من الباحثين عن العمل من السعوديين يحملون مؤهلات مهنية وفنية.

هذا الاستنتاج تدعمه النتيجة رقم (١٢) التي تؤكد أن كفاءة العامل السعوذي ليست أقل من كفاءة العامل الوافد ، ولم تأت هذه الشهادة من إجماع فئات السعوديين من عينة البحث فقط ، وإنما من أرباب الأعمال الوافدين أيضاً.

المصدر : توظيف العمالة المواطنة في القطاع الخاص- المعوقات ومداخل الحلول – د. محمد بن عبدالله الغيث- أ. منصور بن عبدالعزيز المعشوق – معهد الإدارة ١٤١٧هـ ، ص ٢٨٧.

الإدارة بين العلم والفن

الجدل حول كون الإدارة فنّاً أم علماً شيء ممل وعلى أحسن الفروض فهو مضيعة للوقت. والحقيقة هي أن الإدارة لا هذا ولا ذاك ، وقد تكون هذا وذاك معاً.

ولسوء الحظ فإنه برغم أن المناظرات حول هذا الموضوع فهي في أغلبها عديمة المعنى فإننا لا نستطيع أن ننكر حقيقة أن المديرين والباحثين في الإدارة يريدون قدراً من الاحترام ولا بد أن يوجد نوع من الأساس العلمي لدراسة الإدارة وممارستها.

المصدر : د. جاك دنكان. أفكار عظيمة في الإدارة ، ترجمة محمد الحديدي الدار الدولية للنشر والتوزيع ، ١٩٨٩م ، ص ٣٠٦.

الفكـــــر الإداري

١-حـول الفكـر الإداري فـي الإسـلام – أحمـد عبـد العظيـم محمـد – ط١- القاهرة : مكتبة وهبة ، ١٩٩٤م.
٢-حول القانون الإداري في دولة الإمارات العربية المتحدة : تنظيم السلطة الإدارية والوظيفـة العـام – التعريـف بالقـانون الإداري وتنظيـم السـلطة الإداريـة للدكتـور محمـود سـامي جمـال الديـن - دبـي – مطـابع البيـان التجارية.
٣-مدخل لدراسة المكتبات وعلم المعلومات – د. حشـمت قاسـم – القـاهرة- مكتبة غريب.
٤-سياسـات الأعمـال والإدارة الاسـتراتيجية / د. عبدالسـلام أبـو قحـف - بيروت – الدار الجامعية.
٥-الموازنات التخطيطية / أ. حسين شرف ، د. جمال عوض ، القاهرة.

ثقافة إدارية

العدد الخامس

ذو الحجة ١٤١٧هـ

إعـــداد

يوسف محمد القبلان

المحتـــويـــــات

- شعاراتنا التي نعمل من خلالها.
- قواعد العمل في وزارة المعارف.
- كلمة معالي الوزير في حفل افتتاح ندوة مديري الشؤون الإدارية والمالية.
- إيجاد الموظف الأفضل.
- أقوال في الإدارة.
- المكتبة الإدارية.

المفتـــــام

إذا كان عليك أن تقوم بعدة أعمال
مزعجة ، فأبدأ بأكثرهـــا إزعاجـا

شعاراتنا التي نعمل من خلالها
ونسعى لتحقيقها

١- وراء كل أمة عظيمة تربية عظيمة.

٢- وزارة المعارف هي وزارة الاستثمار للمستقبل.

٣- العمل عن طريق الفريق ، وبروح الفريق.

وزير المعارف

محمد بن أحمد الرشيد

قواعد العمل في وزارة المعارف

١- القدوة :

الجدية ، الالتزام ، الدقة ، التعاون

٢- التخطيط :

العمل وفق خطة ذات أهداف واضحة وفترة زمنية محددة ، مع إيضاح المتطلبات البشرية والمادية للتنفيذ ، وجعل المستقبل عنصرا أساسيا في جميع خططنا.

٣- تنظيم العمل مع مراعاة ما يلي :

أ- التفويض الفعال

ب- توزيع المسؤوليات والمهام وفق قدرات الموظفين.

جـ- إعداد دليل الإجراءات والنماذج لكل نشاط.

د - حفظ المعلومات والوثائق بأسلوب علمي يسعد في سرعة الوصول.

هـ- استخدام التقنية الإدارية الحديثة مطلب ضروري.

و - إعداد أدلة عمل لكل قطاع.

ز - تطوير اللوائح المنظمة للعمل بصورة مستمرة.

ح - التدريب جزء من واجبات العمل.

ط - وضع الموظف المناسب في المكان المناسب.

٤- التنسيق :

عنصر أساسي لا يقوم العمل الجماعي بدونه ، فهو مطلب لتحقيق الانسجام ، وتوحيد الجهود ، والعمل بروح الفريق. كل قطاع مطالب أن يبادر بالتنسيق مع القطاعات الأخرى ، ويفضل استخدام نماذج لهذا الغرض.

٥- المشاركة :

أ- إعطاء فرصة المشاركة لجميع المستويات الوظيفية أمر بالغ الأهمية في زيادة الانتماء ، وفي إثراء الأفكار ، والتوصل إلى اختيار أفضل البدائل واتخاذ القرارات القابلة لتنفيذ.

ب- الاجتماعات : حين تدعو الحاجة إليها تنظم بشكل صحيح أسلوب فعال في بتبادل الأفكار والآراء وتقوي العلاقات.

٦- الاتصالات :

العمل الناجح لا يكتمل بدون اتصالات ناجحة.

من المهم وجود اتصالات إدارية رأسية " من الرئيس للمرؤوس" والعكس ، واتصالات أفقية " بين الإدارات المختلفة " فيما يحقق تبادل المعلومات ، والأفكار بصورة منظمة وفعالة.

٧- العلاقات الإنسانية :

الإنسان هو وسيلة وغاية التنمية ، هو الطالب والمعلم والموظف والمراجع ، وهو العنصر الأساسي لأي عمل ف كافة الميادين.

لابد من الاهتمام بجوانب العمل الإنسانية لمصلحة العمل ، فالحوافز والتقدير ، والإثراء الوظيفي عن طريق زيادة المسؤوليات واستخدام العبارات اللائقة المشجعة كلها عوام مهمة تساعد على تحقيق الرضا الوظيفي وبالتالي تخدم تحقيق الأهداف العامة.

٨- الموضوعية :

لا يوجد عمل بشري بلا أخطاء وإن الذي لا يخطئ هو الذي لا يعمل، وهذا بحد ذاته خطأ.

عندما يقع الخطأ من المهم البحث عن أسبابه ، وليس تركيز كل الجهود على توجيه اللوم وتبادل الاتهام.

الموضوعية عنصر أساسي يجب استخدامها في تقويمنا لما نقوم به.

٩- التطويـــر :

كل عمل قابل للتطوير مهما كانت طبيعته ، من المهم التشجيع على التطوير والابتكار ، والإبداع.

١٠- الإشراف والتقويم :

* ضرورة الإشراف الفعال.

* من المهم متابعة أداء الموظفين لتقويم النتائج وتطبيق مبدأ دعم الإيجابيات و إيقاف السلبيات.
* تكريم المتميزين.

١١- إعداد التقارير :

* تزويد الرؤساء بتقارير دورية عن سير العمل.
* التوصيات في التقارير بفضل أن تكون عملية قابلة للتنفيذ.

١٢- الإنتاجية :

وأخيراً فإن العبرة هي بالإنتاج وبسرعة الإنجاز ولا خير في عمل لا يرى العامل ولا المستفيد نتاجه ولا خير في عمل لا ينجز في الوعد المحدد وبالسرعة التي تتناسب والعصر.

كلمة معالي الوزير الأستاذ الدكتور
محمد بن أحمد الرشيد
في حفل افتتاح ندوة مديري الشؤون الإدارية والمالية المنعقدة في الرياض في ١٨و ١٩/١٠/١٤١٧هـ

بسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على رسول الله

الأخ الزميل الأستاذ: محمد بن حمد النوح المدير العام للشؤون الإدارية والمالية بوزارة المعارف ، الإخوة مديري الشؤون الإدارية والمالية بإدارات التعليم ، الإخوة منسوبي الوزارة ، أيها الزملاء الفضلاء.

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد :

أصدقكم الحديث أني مبتهج بكم ، وأتوقع الكثير من اجتماعكم ، ولقد حرصت على أن أكون معكم ، على الرغم من صعوبة ظروفي ، إذ كنت خارج الرياض ، ولكن أهمية اجتماعاتكم جعلتني أذلل كل الصعاب لأكون هنا في الوقت المحدد ، حتى لا تضيع عليّ الفرصة ، ولقد كنت حريصاً على اللقاء بكم لاعتبارات عدة.

أولها : أني أريد أن أحييكم ، وأشكر كل واحد منكم على حسن عمله ، وعلى ما يؤديه من خدمة للتربية والتعليم. فشكراً لكم من الأعماق على إخلاصكم وتفانيكم ، وعلى ما تقدمونه للتربية والتعليم.

ثانياً : أن أكون هنا لأبثكم بعض الشجون التي يشاطرني فيها كل مسؤول عن التعليم.

أيها الإخوة :

قدرنا أن نعمل في وزارة المعارف ، وفي ميدان التعليم ، وقدرنا أن نتحمل العبء الأكبر والمسؤولية العظمى التي لا يشاركنا فيها أي قطاع آخر. لأن قطاعنا الذي نعمل فيه هو المعني بالنشء ، فأهم ما تملكه الأمة هو " الإنسان " ونحن معنيون بتربية هذا الإنسان ، وتهيئته ليكون بحق خليفة الله في أرضه.

وكما قلت في مناسبات عدة أيها الإخوان ، هذا الكوكب الذي نعيش عليه ، الأرض ، إذا قارناها بكواكب الله السابحة في فضائه ، نجدها كذرة صغيرة ،لكنها – مع ذلك – أهم الكواكب ، لأن الله أوجد فيها الإنسان بعقله وبصيرته ، واستخلفه عليها ، وأتاح له الفرصة أن يسبح في الفضاء ، ويتفكر في مخلوقات الله ، ويبدع. ونحن في التعليم مسؤولون عن إعداد هذا الإنسان ليكون بحق خليفة الله في أرضه ، ولن يكون على هذا المستوى إلا حين يتربى ويتعلم ، كما تفضل الأخ الزميل / عبدالحميد الغامدي، لأن " وراء كل أمة عظيمة، تربية عظيمة ".

لقد رفعنا هذا الشعار الذي أنا سعيد تمام السعادة أن أراه مكتوبا في كل مكان. لقد عدت من الباحة في الأسبوع الماضي وسعدت لأن الشعار أصبح منتشرا في كل مكان ، ولا أريد أن أكرره ، لكن بالفعل لا يمكن لأمة أن ترتقي ما لم يكن لديها تربية عظيمة جدا. فالأمم التي تسمى أمما راقية هي تلك الأمم التي كانت وراءها تربية ، والأمم التي تعيش في فقر وجوع وحروب ومهازل هي الأمم التي انعدمت فيها التربية : ولا أريد أن أسمي بلدانا معينة لكنني أقول : إن هناك بلدانا أعطاها الله من الموارد الطبيعية

الشيء الكثير : أنهاراً وأشجاراً وزراعة ومخزونات في الأرض ، ومع ذلك فهي تعيش في بؤس ، وحروب ، بل في فقر وجوع . وأمم ليس عندها كل هذه الثروات والموارد الطبيعية والأراضي الزراعية ومع ذلك تعيش في قمة مجدها وقوتها الاقتصادية والسياسية !!!

فما الفرق ؟ إنه التربية والتعليم ! هذه حقيقة لا مراء فيها !

أيها الإخوة :

لا بد أن نسخر كل طاقاتنا وإمكاناتنا لكي نخدم التربية والتعليم ، فنحن جميعا ، بدءا من وزير المعارف والوكيل ، والوكلاء المساعدين مهمتنا أن نقدم الخدمة والمعونة وكل ما في الإمكان لمن هم في الميدان. همنا الأول والأخير هو ذلك الإنسان الذي في المدرسة ، ألا وهو المعلم !! فنحن كلنا نتشرف بأننا نتشرف بأننا في خدمته ودعمه وتأييده وتعضيده وتسهيل مهمته ، هذه هي الحقيقة ولا مهمة لدينا أكبر منها.

أيها الاخوة الأعزاء :

لدينا في الوزارة شعارات إدارية عدة ، لعل من أبرزها أربعة شعارات أريد أن نحفظها ، ونعيها ، ونطبقها :

الشعار الأول :

الإدارة مركبة. مركبة حقيقية ، وأنا أختلف مع الأخ/ الغامدي في أنها جناح ،فهي ليست جناحا ، إنها الطائرة التي تحمل العمل كله وتوصله إلى المكان المقصود .. شعارنا : أن الإدارة هي المركبة ، وبإمكان كل واحد منكم أن يحكم على نفسه ، وعلى إدارته ، أي مركبة هي ؟ هل هي مركبة

بطيئة ، أم هزيلة لا تستطيع أن تحمل الأغراض إلى وجهتها ، أم أنها مركبة سريعة فعالة قادرة ؟.

الإدارة مركبة فعالة منتجة مبدعة ، وكلما كانت فعالة كان التعليم مؤثراً. وكلما أعقنا المعلمين ، ومن هم في الميدان ، من مشرفين تربويين ، ومن له علاقة بالتعليم ، فإن التعليم سوف يتخلف، لكن إذا استطعنا أن نحلق بهم بالفعل في المركبة بسرعة عظيمة ودون عقبات ومشكلات ، فإن التربية تكون جيدة.

إذن الشعار الأول :

الإدارة مركبة وكل أدرى بمركبته :

أهي مركبة جيدة أم مركبة رديئة ؟ !

الشعار الثاني :

العمل بروح الفريق ، فلا سبيل لنا على الاطلاع ، ولا سبيل لغيرنا إذا أراد النجاح ، إلا العمل بروح الجماعة.

وهذه الحقيقة قد حثنا عليها ديننا الحنيف ، ووردت آيات عدة ، وأحاديث كثيرة تبينها ، وتشرحها بصور مختلفة ، منها قوله تعالى [وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان] ، وما جاء في الحديث الشريف من تشبيه المؤمنين بالجسد الواحد ، إذا اشتكى منه عضو ، تداعى له باقي الجسد بالحمى والسهر ، فأعضاء الجسم تعمل (بروح الفريق) ولا يستغني أحدها عن الآخر ، ولا يمكن لأحدها أن ينعزل

عن بقية الأعضاء ليعمل على انفراد !! فليضع كل منا لافتة على مكتبة كتب عليها " أنا أعمل بروح الفريق وليس لي غنى عنه ".

الشعار الثالث :

إذا كانت الإدارة سلطة أعطاها المرؤوسون أطراف ألسنتهم ، وإذا كانت روحاً وقلباً ، واحتراماً وتشاوراً أعطاها المرؤوسون ذوب أنفسهم وبدا هذا كله في إنجازهم.

الشعار الرابع :

لا مركزية في العمل أعط الناس المسئوليات ، والصلاحيات ، وراقبهم، ثم حاسبهم. فأنا لا أؤمن بالمركزية على الإطلاق ، أرجو من باب حبي لكم ولبلدي ولكياني العظيم الذي نعيش تحت سقفه " المملكة العربية السعودية " وحبي للتربية والتعليم ، وحبي لأبناء بلدي العزيز أرجو أن يأتي اليوم الذي أرى انعدام المركزية ، لأن الحكمة ليست مقصورة على أحد دون غيره.

ولعلكم لاحظتم هذا العام الصلاحيات التي أعطيت لمديري التعليم ، وللإخوان العاملين معنا في الوزارة وهي خطوة إلى الأمام ، لكنها ليست منتهى طموحنا ، بل بداية للطموح ، لأننا نريد أن نحقق الشيء الكثير في انعدام المركزية . فالقاعدة عندنا أن كل واحد من العاملين صادق أمين يخاف الله ويخشاه إلا إذا ثبت العكس ، لا سمح الله.

أيها الإخوة :

بعد هذا أنتقل إلى حقيقة أخرى هي : أن وزارة المعارف ، عظيمة بالإنسان . إذا أخذت منظومات المجتمع كله يجب أن تكون هي في المقدمة ،

وأن تكون نموذجاً لكل قطاعات الحكومة . لابد مِنُ أن نكون نحن نموذجاً في تعاملنا مع الآخرين ، في صبرنا وتحملنا ، في إجراءاتنا ، وعنايتنا بما اؤتمنا عليه : أريد حينما أدخل إدارة تعليم أن أراها بالفعل في منتهى الترتيب والتنظيم والهدوء . أريد عندما أمشي بداخلها أن أراها نظيفة جميلة : فكن يا أخي أنت أنموذجاً في مظهرك الإداري . كما أرجو أن نكون نموذجاً يحتذى في إجراءاتنا وفي قضايانا ، وفي تعاملنا مع الناس ، وفي مظهرنا ، وفي كل شيء.

كما أرجو أن يكون كل منا قادراً على التعامل مع الحاسب الآلي فلا يمكن لنا أن ننظم شؤون موظفينا وشؤوننا المالية وقضايانا وإجراءاتنا إلا من خلال السيطرة على الحاسب الآلي لأن كماً هائلاً من موظفي الدولة يشكلون ٣٠% منتمون إلى وزارتنا.

أيها الاخوة :

لا بد أن نكون قادرين على التعامل مع الحاسب الآلي ، والدكتور/عبدالعزيز المنصور معكم طيلة المؤتمر وهو يخبركم عما ينبغي عليكم عمله.

أيها الاخوة :

إننا في سباق مع الزمن ، لأن الأمم الأخرى حلقت وأبدعت ولابد أن نكون محلقين ومبدعين وقادرين.

أيها الاخوة :

أريد أن تتذكر دائماً أن مهمتنا هي الخدمة ولا شيء غيرها : إني لست واعظاً ولم أقصد ذلك ، ولكني أردت أن أبثكم شجوني وآمالي كما

قلت. ولقد حرصت أن أكون معكم مع أني بالأمس كنت خارج الرياض ولكني – والله – عملت كل ما بوسعي حتى أكون معكم أبثكم شجوني وآمالي وأرحب بكم، وأشد على يد كل واحدٍ منكم، وأرجو أن تنظروا إلى اجتماعكم هذا نظرة جدية فتستفيدوا منه، إنه الاجتماع الأول، ولن يكون الأخير إن شاء الله وسوف تتلوه اجتماعات أخرى.

وأريد أمراً آخر. كل من له ملاحظات على الإجراءات أو على التطوير أرجو أن يبديها، لأننا أمة طموحة تنشد التطوير والتقدم، ونحن أمة قادرة على أن تحقق التطوير، وكل من له رأي فليعطه لمدير عام الشؤون الإدارية والمالية حتى نطور كل إجراءاتنا وأنا أرنو إلى اليوم الذي أرى فيه وزارة المعارف وجميع إدارات التعليم فيها نموذجاً يحتذى ليس فقط من قبل جميع قطاعات المملكة العربية السعودية ووزاراتها ومصالحها، وإنما من العالم العربي كله من حولنا. أريد أن آتي بالأخ العربي من أي قطر كان، وأقول: تعال وشاهد النموذج الإداري الحق المتميز، بادئاً بالرياض منتهياً بكل إدارة تعليم، وأنتم بعزيمتكم وصدقكم وإخلاصكم وصبركم وتفانيكم واحتسابكم أولاً وأخيراً عند الله سوف تحققون هذا الأمل بإذن الله.

رعاكم الله وحفظكم وحقق على أيديكم كل خير

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

محمد بن أحمد الرشيد

وزير المعارف

إيجاد الموظف الأفضل

أجب على هذه الأسئلة قبل اتخاذ قرار التوظيف حتى تتمكن من استقطاب أفضل الموظفين للعمل معك.

١- من الذي نجح في هذا العمل ومن الذي فشل في السابق ؟ ما هي المؤهلات لدى كل من الناجحين والفاشلين ؟ ما الذي أبحث عنه حتى أتمكن من توقع أداء ناجح ؟

٢- بمن سيكون الاتصال التنظيمي للموظف الجديد ؟ ما هو الدور المتوقع منه؟ كيف سأعرف مدى قيامه بهذا الدور على الوجه المطلوب ؟

٣- ما هي صفات الموظف أو الموظفين المطلوبين ؟ وما هي سلوكياتهم مثل الالتزام ، وتنفيذ الوعود.

ماذا يريد من الوظيفة ؟

وهل سيكون حافزه للتوظيف قوياً ليدفعه للاستمرار عندما تكثر ضغوط العمل.

هل لدى الموظف المهارات المطلوبة لأداء الوظيفة ؟

إذا شعر رئيسك بالخطر

يشعر بعض الرؤساء بالخطر من المرؤوسين الموهوبين.

وللإقلال من هذا الشعور :

١- اخبر رئيسك أنـك تتحـدث مـع الإدارات العليـا فـي بعـض الأحيـان . لا تخفي هذه المعلومة حتى لا يعتقد أنك تخفي عنه أسراراً.

٢- أشر إلى القدرات التي تعتقد أن رئيسك ينظر بها إليك : فإذا كانت كلمـة "معجرف " أو " متغطرس " هي الصفة التي تعتقد أن رئيسك يملكـها عنك. حاول تغيير سلوكك لتحول تلك الكلم إلى " المساعد ".

٣- أخبر الرئيس باهتمامك ومشاعرك فعلى سبيل المثال يمكنك القول : أشعر أنني فعلت شيئاً أساء إليك وأرغب في إصلاح ذلك.

أو ماذا أستطيع أن أفعل لإصلاح الأمور.

المصدر : نشرة الاتصال والتواصل.

Communication Briefings Ideas that Wor, Volume 16.N4 February 1997

أقوال في الإدارة

١- نحن في منتصف الطريق لأكبر تحول في العالم حيث ينتقل المجتمع من مجتمع تسيطر عليه المصادر المالية إلى مجتمع يصبح فيه المصدر المسيطر هو المعلومات (بيتر دراكر).

٢- لا أحد يريد اتباع قائد ضعيف حيث لا تستطيع الاعتماد على أحكامه لأنك لا تستطيع توقع قراراته في المواقف الصعبة.

القائد القوي الذي يصنع القرارات الصعبة ، وغير المتوقعة هو الذي يحظى بالإخلاص والاحترام. طالما أنه يتعامل مع مرؤوسيه بحب واحترام. (هارولد جنين Harold Geneen, Manging -1984)

٣- تكنولوجيا المعلومات لم تعد موضوعا متخصصا ، إنها جزء مهم لكل شخص في عملية اتخاذ القرارات.

٤- تنمية مهارات الموظفين أمر مطلوب . ولكن توظيف العناصر الجديدة بمهارات جديدة أمر حيوي لمستقبل التنظيم.

٥- سوف نكون جميعا وفي القريب العاجل متأخرون ، ومن المتوقع أن نعود إلى المدرسة كل ثلاث سنوات.

٦- إذا كانت المطرقة هي الوسيلة الوحيدة التي تملكها ، فانظر إلى كل مشكلة على أنها مسمار.

المكتبة الإدارية

يتوفر في المكتبة الإدارية الموجودة بالإدارة العامة للتخطيط والتطوير الإداري الكتب التالية :

١- نظم المعلومات الإدارية : (الجزء الأول والجزء الثاني)
تأليف / رايموند مكليود تاريخ النشر ١٤١٠هـ

٢- الإدارة العامة : تاريخ النشر ١٩٧٨م
تأليف : د. عادل حسن د. مصطفى زهير
ترجمة/ سرور علي سرور عاصم أحمد الحمامي

٣- ترويض النمر الورقي : تاريخ النشر ١٤١٣هـ
تأليف / باربارا همفيل
ترجمة / إبراهيم على البداح

How to be a better Interviewer
تأليف / تاريخ النشر Margaret Dale

How to Spea; and Listen Effectively
تأليف/ تاريخ النشر ١٩٩٢م Harvey A.Robbins

The Instant Manager
تأليف تاريخ النشر ١٩٩٤م Charmey

Achieving Goals Throught Teamwork

Kogan Page تأليف / تاريخ النشر ١٩٩٢

Managing Information

Peter Grainger

Productive Performance

Appraisals

Randi Toler Sachs

How to Become a Better Negotiator

James G. Pattcrson

Successful Time Management

Jack D. Ferner

Improve your Reading Power

Donald H. Welss

نأمل مِمَّن يرغب في استعارة أحد هذه الكتب تعبئة النموذج الخاص باستعارة الكتب والتنسيق مع الزميل.

راشد العساكر تحويلة (١٥١١).

ثقافة إدارية

العدد السادس

صفر ١٤١٨هـ

إعــداد

يوسف محمد القبلان

المحتـــويـــــات

- مدخل
- الحاجة إلى التخطيط.
- تضييع الوقت.
- اثنتا عشرة خطوة لإذلال الموظفين.
- التقييم ليس بالضرورة أن يكون شراً
- مصطلحات إدارية.

المفتـــــــاح

إن أردت إنجـــاز شــــيء مـــا
سلمـــه إلـى شخـصٍ مشغـول

مـــــدخـــــل

يقال إن تشرشل قال :

" إن أردت إنجاز شيء ما ، فسلمه إلى شخص مشغول "

هذه العبارة تبرر بأن الشخص المشغول يتحمس لإنجاز المهام ، ويحترم المواعيد ويكره التأخير في إنجاز الأعمال لأنه يدرك مسؤولياته. وهذه العبارة ذكرتني بمقولة توزيع العمل بين العاملين من منطلقة " أعط القوس باريها " ومنطلق العدالة في توزيع المسؤوليات.

أضف إلى ذلك أن لكل مهمة متطلبات وشروطاً قد لا تتوفر في شخص واحد مهما كانت قدراته ومهما كان الوقت المتاح له . وزيادة على ما سبق ، فمن مسببات تضييع الوقت – كما يقال الأدب الإداري – أن يقوم شخص واحد (الرئيس) بكل العمل ويترك المرؤوسين بلا عمل أو بأعمال بسيطة محددة . هذه قضية لعل من المناسب طرحها على زملاء العمل للمساهمة في إثرائها بالآراء المختلفة المجربة إن أمكن.

وبعد ذلك نحاول في الأعداد القادمة إعادة طرح هذه القضية وما يرد حولها من آراء ومقترحات ولعلنا بهذا الموضوع نشجع الزملاء على المشاركة معنا في بناء حوار إداري هادف يخدم مصلحة العمل.

الحاجة إلى التخطيط

التخطيط يتضمن اتخاذ توجه نظامي لما تريد فعله . إن معظم الأشخاص يعتبرون أن هذا وبكل بساطة أمر صعب " فالأمور تتغير على الدوام ، لذلك فهي لا تستحق التخطيط " تلك هي مقولتهم الدائمة.

والحقيقة أن التغيير عامل حاضر دائماً . إن التغيير ضروري ليأخذ التطور مجراه ، على كل حال ، إذا لم تقم بأي محاولة للتخطيط ، لاعتقادك بأن هذا لا يستحق الجهد فإنك ربما تصبح أقل سيطرة على وقتك مما أنت عليه الآن.

الانشغال بسبب الانشغال :

عندما تكون منشغلاً جداً ، فإنه من السهل أن تقنع نفسك بأن الاستمرار في عملك له الأولوية وأن يكون لديك خطة هو خيار إضافي يمكن أن تصل إليه في أي وقت تشاء ، هذا العذر لعدم إلمامك بالتخطيط ربما يخفي أسباباً أساسية أخرى تكمن وراء عدم تحضيرك لفكرة التخطيط بشكل جدي مثلاً ربما تكون :

* تفتقر إلى الثقة أو إلى معرفة كيف تبدأ عملية التخطيط.
* تفكر بأن التخطيط سيتطلب منك وقتاً ثميناً من الأفضل الاستفادة منه لإنجاز الأمور في مواعيدها.

ربما يكون الأمر أنك لم تقدر بشكل كاف الفرق بين الحركة والفعل وعلاقة ذلك بالتخطيط. فالحركة هي استجابة للأمور التي تستجد، وغالباً بشكل غير متوقع والعمل جاهداً على مواجهة تلك المستجدات، هذا يحدث عادة بشكل أزمات يجب حلها فوراً. أما الفعل فهو أمر هادف من حيث إنه يأتي الوقت الذي تكون فيه قد فكرت بالأمور ملياً واستبقت ما يجدر لك فعله.

من الضروري أن تدرك أن إنجاز الأعمال لا يضمن بالضرورة الوصول إلى النتائج المرجوة. فمعظم الناس يجدون " ٨٠% " من وقتهم لا يؤدي إلا إلى " ٢٠% " من النتائج. والهدف هنا هو أن تعكس هذه النسب.

فالعمل ضمن خطة عملية يشكل جزءاً رئيسياً للوصول إلى مستوى أعلى من الفعالية.

الحقيقة أنه بدون خطة، سينتهي بك الأمر إلى عادة أن تصبح منشغلاً بدوامة العمل. هذا يعني إما أن الأمور تحدث من تلقاء نفسها أو أن الفرص تفوتك. في كلتا الحالتين لن تتمكن من السيطرة على الوضع الذي سيستمر كما هو عليه أو سيزداد سوءاً.

مهام الإدارة :

الإدارة الفعالة تتضمن القيام بأربعة مهام رئيسية ويفضل ترتيبها على الشكل التالي :

١- تحديد ما تود إنجازه – التخطيط.

٢-وضع خططك موضع التنفيذ – التنظيم.
٣- التوجيه وإرشاد الآخرين إلى ما يجب فعله – التوجيه.
٤- الحرص على إنجاز الأمور ضمن المستوى المطلوب – المراقبة.
٥-حول تحديد ما تؤد إنجازه ،أسأل نفسك هذه الأسئلة الأربعة :-

١- أين أنا الآن ؟
٢- أين أريد أن أصبح ؟
٣-كيف سأبلغ هذه المرحلة ؟
٤-كيف سأعرف كيف وصلت ؟

المصدر :

التخطيط الإداري – تأليف كيت كينان – ترجمة : محمود الحلبي ، مركز التعريب والبرمجة – الدار العربية للعلوم – لبنان – ١٩٩٥م – ص٥.

تضييع الوقت

بالرغم من سهولة ضياع الوقت فالكثيرون ينكرون الأمر على أنفسهم جاهلين أنهم يقولون بذلك غير متعمدين . إليكم بعض الأمثلة :

- القيام بنصف المهام التي كنت قد خططت لها من بدون معرفة السبب.
- تساؤلك عما حصل لبقية النهار.
- تكاثر الأعمال المدرجة في لائحتك ، والتي عليك إنجازها في مواعيدها المحددة.
- تراكم الأمور المعلقة وغير المبتوت فيها أكثر فأكثر.
- فقدان مستند مهم عندما تكون بأمس الحاجة إليه.
- التفتيش في المكان الخطأ عن أمر ما ، لأنك نسيت أين وضعته.

العديد من العوارض المذكورة أعلاه متعلقة بالتنظيم الشخصي فإذا لم تتمكن أن تتخطاها على المدى القريب فسيكون عواقبها وخيمة على المدى البعيد.

إيجاد الأسباب :

لتنظيم وقتك عليك أن تكون صادقاً مع نفسك . أسأل نفسك الأسئلة التالية :

١- ما الذي أقوم به دوماً وعلى تحاشيه ؟

٢- ما الذي أفعله دوماً ومن المفروض أن يؤديه غيري.
٣- ما الذي يتطلب مني وقتاً أكثر مما يلزمه ؟
٤- ما الذي أفعله فيهدر وقت الآخرين ؟

المصدر : فن تنظيم وبرمجة الوقت. تأليف / كيت كيان ، ترجمة/ نعمة سليمان – مركز التعريب والبرمجة – الدار العربية للعلوم – لبنان ١٩٩٥م ص٩.

اثنتا عشرة خطوة لإذلال الموظفين

- قلل من متوسط حجم الزيادات في الرواتب.
- ألغ الترقيات.
- أعلن نهاية الأمن الوظيفي.
- قلل من خيارات الرعاية الصحية.
- خفض الأموال المخصصة للتدريب.
- ضم أيام العطلات المرضية إلى أيام العطلات الرسمية.
- قلل من حجم غرف العمل.
- راقب حظر تزيين غرف العمل.
- أعلن حظر الأكل أثناء العمل.
- راقب استعمال الإنترنت.
- أعلن عن برنامج الموظف المثالي كل شهر.
- احلق رؤوسهم.

نشر هذا الكتاب في الاقتصادية ووصفته بأنه أكثر الكتب رواجاً في صفوف المديرين المتسلطين.

Dogbertis Top Secret Management Handbook Author :

Scott Adams.

Pubisher : Harpercollins Isbn : 08863078884

التقويم ليس شراً بالضرورة

معظم المديرين ينظرون إلى تقويم الأداء في أحسن الظروف على أنه شر لا بد منه ، على أن المؤلف ديك جروث يرى أن تقديم العاملين " إجراء جيد ومهم ومطلوب " وليس هذا وحسب ولكنه يمكن أن يكون حافزاً أساسياً للتغيير . على سبيل المثال يشرح جروت أن الشركة يمكن أن توجد أو تعيد تصميم نظام تقييم الأداء لتركز على أهداف ونتائج بعينها بدلاً من الخصال والصفات الشخصية . إعادة النظر هذه تحول الشركة من كونها بيئة لأفضل المساعي والجهود يحصل فيها الموظفون على مكافآت نظير "محاولاتهم الجادة" إلى شركة تحركها النتائج . ويشدد جروت على أنه لا توجد وسيلة أسرع أو يمكن السيطرة عليها بشكل أكبر لتحسن الأداء بشدة من هذه الطريقة.

كل ما تريد معرفته وإذ يغطي الكتاب كل وجه من أوجه تحليل الأداء فإنه يأخذ اسمه The Complete Guide To Performance Appraisal. من أهمية الإرشاد لتقويم الأداء.

يبدأ جروث الكتاب بدراسة المداخل المختلفة لتقويم أداء العاملين وإعلانه مستعيناً بعدد من أشكال تقويم الأداء من شركات شتى . في الجزء الثاني من الكتاب يشرح كيفية الاستفادة من النظام المطبق أفضل استفادة إذ يقدم عينات مكتوبة بخط اليد لأداء تحليل فعال للأداء.

كما يشرح كيفية تحويل النظام إلى أفضل صورة ممكنة كي يوازي بين القضايا الأساسية لسلوك الموظفين ونتائج العمل لتحقيق أكبر استفادة من النظام الحالي لتقويم أداء العاملين يجب على المديرين أن يتعرفوا على نقطة الضعف في النظام : فهل هو يهتم كثيراً بالنتائج ولا يهتم بكيفية تحقيق هذه النتائج أو على النقيض هل يهتم كثيراً بالسلوك ويتجاهل النتائج ومن ثم يكافأ العامل الحسن النية ولكن غير الكفء ؟

النظام المثالي يوازن بين النتائج والسلوك إذا كان نظام التقويم يتجاهل النتائج يجب على المدير أن يساعد الموظفين في وضع أهداف معينة يحققها خلال العام . إذا كان النظام مبنياً على النتائج فقط يجب على المدير أن يضمن أن التحليل يبحث الوسائل والغايات . في أية حالة يجب على المديرين الاستمرار في تقديم التغذية الراجعة ؟ والتدريب خلال العام . وهي نقطة ضعف أخرى إذ أن معظم النظم الحالية لتقويم العاملين تفتقر إلى التغذية الراجعة والتدريب يحتاج إلى التصحيح.

الجزء الثالث من الكتاب يبين كيف تصمم نظاماً جديداً لتقييم الأداء متضمناً كيفية تصميم نماذج التقويم وكيفية وضع المعايير للتصنيف.

الجزء الأخير يدرس القضايا الحرجة المتعلقة بتقويم الأداء ، وخصوصاً كيفية ضمان أن عمليات تقويم الأداء تضع الأساس المستقبلي.

مصطلحـــــــة إداريـــــــة

*** التنمية والتطوير :**

وهـي معيـار يقيـم الفعاليـة المتعلقـة بقـدرة المنشـأة علـى الاسـتجابة للطلبات الحالية ، والطلبات البيئية المسـتقبلية .. وكلمـا كـانت المنشـأة قـادرة على مقابلة الطلبات أو الاحتياجات " قد تكون هذه الطلبات بسيطة وقد تكون معقدة بحيث تتطلب أساليب وتقنيات حديثة لمقابلتـها " المـتزايدة كلما كـانت فعالة.

*** قاعدة القرار :**

هو بيان يحدد الموقف الذي يتطلب قراراً ، ويوضح كيف يصنع هذا القرار.

*** التقسيم الإداري :**

هو تجميع وظـائف أو أنشـطة أو عمليـات ذات علاقـة ببعضـها فـي وحدات فرعية تنظيمية أكبر.

التفويض :

من خلال عملية التفويض تمرر السلطة التشـريعية إلـى المسـتويات التنفيذية والإشرافية في المنشـأة بـهدف قيـام الموظفيـن فـي هـذه المسـتويات بآراء أعمالهم حسـب الصلاحيـات والمسـئوليات المخولـة لـهم حسـب خطـة التفويض.

ويمكن التمييز بين اللامركزية والتفويض حيث يعني المصطلح الأول توزيع السلطة التشريعية من خلال مستويات التدبير الإداري "تشريعي – تنفيذي – إشرافي" بينما يعني المصطلح الثاني تفويض السلطة إلى أشخاص معينين في هذه المستويات.

المرجع : معجم المصطلحات الإدارية.

د. محمد بن إبراهيم التويجري ١.

ثقافة إدارية

العدد السابـع

رجب ١٤١٨هـ

إعــداد

يوسف محمد القبلان

المحتـــويـــــات

المفتـــــــاح

لا أحـــد يعرف (يقدر) ما أقوم بـــه
حتـــى أتوقـــف عـــن القيـــام بـــه

مــــدخـــل

في اللقاء الأسبوعي بتاريخ ١٤١٧/٥/٢٩هـ أكد معالي الوزير على النقاط الآتية :

١ - أن العاملين في الميدان هم سادة الموقف ونحن في المركز خدم لهم.
٢ - المتابعة وتنفيذ الأفكار.
٣ - المبادرة.

وفي اللقاء الشهري بتاريخ ١٤١٧/٦/٧هـ أشار معالي الوزير إلى أمنية وهي أن تكون وزارة المعارف (المسئولة عن التربية والتعليم) نموذجاً في كل شيء وخاصة في الانضباط ، وأن هذه أمانة سوف نحاسب عليها كما أشار إلى أن يعتني كل موظف بعمله ، ويترك القضايا الشخصية لرئيسه الذي يجب أن يوليها عنايته ويتبناها ويدافع عنها.

وأكد على أهمية استخدام الحاسب الآلي في جميع أعمالنا الإدارية وأن تصل الوزارة في المستقبل إلى أن تكون :

وزارة بدون أوراق

تقييم الـــذات

من أجل مساعدتك في تقييم أدائك والتعرف على قدراتك أجب على الأسئلة الآتية :

١- ما هي الأعمال التي تستمتع بأدائها ؟
٢- هل تفضل إعداد خطط أم تنفيذها ؟
٣- ما هي المواقف التي تنجح فيها ولماذا ؟
٤- ماذا ستغير في خططك وأفكارك لتطوير القطاع الذي تشرف عليه ؟
٥- ما هي نقاط الضعف التي ترغب في التغلب عليها ؟
٦- ما هو النقد الذي يوجه لك عادة ؟
٧- هل تتفق مع هذا النقد أم لا ولماذا ؟
٨- أي ترى نفسك بعد خمس سنوات من الآن . وكيف ستحقق ذلك ؟
٩- ما هي صفات القائد الذي ترتاح للعمل معه ؟
١٠- ما هي طبيعة العمل الذي يحفزك للإبداع ؟

ويتضمن تقييم أداء الموظف :

اسم الموظف :

مسمى الوظيفة :

القسم :

١- يحتاج إلى أكثر من تطوير.

٢- يحتاج إلى بعض التطوير.

٣- مرضي.

٤- جيد جداً.

٥- ممتاز.

القسم الأول :

١- عادات العمل والاتجاهات :

(أ) الالتزام بالحضور.

(ب) الالتزام بمواعيد إنجاز المهام.

(جـ) التعاون مع الآخرين.

(د) قبول المقترحات.

(هـ) أداء جدول العمل.

(و) الاستخدام الجيد للأجهزة.

(ز) العمل وفق الأولويات.

القسم الثاني :

٢- أداء العمل :

(أ) جودة الأداء.

(ب) القدرة على حل المشكلات.

(جـ) الاستخدام الأمثل للأفكار.

(د) مهارات الاتصال.

(هـ) إدارة الوقت.

(ز) المعلومات الفنية والمهنية.

(و) المهارات الشخصية.

(جـ) القدرة على العمل مع الآخرين.

من أجل تنمية مهارتك في العرض

قد يكون من المفيد أن توجه لنفسك الأسئلة المدرجة أدناه في كل مرة تعد نفسك لتقديم عرض أو محاضرة :

١- كم عدد الناس الذين يستمعون إلي ؟

٢- ما هي البيئة المتاحة ؟

(أ) المكتب – أين ؟

(ب) حجم الغرفة.

(جـ) هل سأكون خلف طاولة أو منصة ؟ وهل أريد أن أكون خلف أي شيء. هل أحتاج إلى حاجز ، أو موضع استخدمه للملاحظات ؟

(د) هل ستسجل المحاضرة ؟

(هـ) هل أنا أتحدث للوسائل الإعلامية ؟

(ز) هل أحتاج إلى ملابس خاصة ؟

٣- ما هي الأجهزة التي أحتاجها ؟

٤- هل أحتاج إلى توزيع مواد مكتوبة ؟

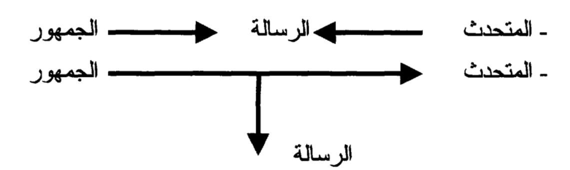
٥- من الذي سيقدمني للجمهور ؟
هل أنا مستعد لتقديم نفسي.

٦- هل تدربت على إلقاء المحاضرة ؟

٧- هل أنا متحمس للموضوع ؟

٨- إذا أوليت عنايتي كل النقاط السابقة . لماذا ؟ أشعر بالقلق ؟

وأخيرا. على المتحدث أن يركز على الموضوع والرسالة التي يريد إيصالها فإن فعل ذلك فسوف يستطيع جذب الجمهور إلى رسالته وإن فعل العكس ، انصرف عنه الجمهور ، ولن يتحقق الاتصال المطلوب ، وللتوضيح انظر الشكلين التاليين :



تلخيص من عوائق الإنـجاز *

أحسن التعامل مع الفشل

ما بين الفشل والنجاح إلا صبر ساعة

الفشل كلمة كريهة لا أحـد يجيبـها ، لكـن كمـا قيـل : وربمـا صحـت الأجسام بالعلل . وبالرغم من كل ما يخطر في الذهن عن سماع هذه الكلمة ، إلا أن من ينظر في سـير العظمـاء ، ومـن يتـابع الأحـداث العظيمـة يجـد أن الفشل خطوة (أو خطوات) في طريق النجاح . والنجاح الكبير غالباً يسـبقه فشل كبير . فليس النجاح هو الذي لا يسقط ، بل هـو الـذي يقـوم مـن سـقطته وقد استفاد منها.

نحن نرى الناجحين أثناء نجاحهم ولكننا لا ندرك كم تعرضوا للفشل وانتصروا عليه.

إن الانهزام المؤقت ليس فشلاً .. وقد قيل : لو لا المشقة سـاد النـاس كلـهم .. وإذا أضـأت المصبـاح الكـهربائي بلمسـة واحـدة واستمتعت بنـوره فأحمد الله على ذلك وتذكر أن أديسون الذي اخترع ذلك المصباح الكـهربائي أجرى ١٠٠٠٠ تجربة فاشلة قبل أن ينجح !

إن للفشل لا شك أسباباً ، احرص على تجنبها ، ومع ذلك كن مستعداً للتأقلم معه ، ولا تتركه يمر عليك دون فائدة.

إن أحد أكثر أسباب الفضل هو عادة التخلي عن العمل عند حصـول

---

* اسم الكتاب : طريق النجاح ، المؤلف : راشد بن حسين العبدالكريم.

انهزام مؤقت . قال سينا : قرأت كتاب مـا بعد الطبيعـة لأرسطو فمـا فهمتـه حتى قرأته أربعين مرة.

المشكلة أننا نقيم أنفسنا من خلال إخفاقاتنا ، فلذلك نحكم على أنفسـنا بالفشل فنترك العمل ، ولكن لو قلنا " لكل جواد كبوة .. وحاولنا مـرة أخـرى بعزيمة دون أن يؤثر الفشل في عزائمنا لكان الأمر مختلفا تماما.

يملك كـل الفاشـلين مـيزة واحـدة مشـتركة ، هـي أنـهم يعرفـون كـل أسـباب الفشـل ويملكـون مـا يظنـون أنـها أعـذار لتـبرير عـدم قدرتـهم علـى الإنجاز.

عرض عن النقد غير البناء :

أكثر الناس – خاصـة الفاشلين منـهم – عندهـم عـادة يجيدونـها تمامـا وهي انتقاد الآخرين والسخرية منـهم ، وهذا يكـون – عـادة – لعـدة أسـباب ، منـها :

١ ـ تسويغ تقصيرهم وكسلهم.

٢ ـ التنفيس عما في نفوسهم من الحسد والحقد.

٣ ـ تثبيط الآخرين حتى لا يتفوقوا عليهم.

عود نفسك تجاهل النقد غير البناء والسخرية من الآخريـن، وحـاول أن تصنع من انتقادهم وسخريتهم عنصر تحد لك يدفعك إلـى المثـابرة لتثبـت لهم خطأ انتقادهم وسخريتهم ، وتذكر أنك تستطيع أحيانـا أن تـنزع مـن بيـن الأشواك وردا.

إن ترك العمل من أجل انتقادات الناس ليس له أي مـبرر ، لأنـك إذا تركت العمل ستجد من ينتقدك ويلومك : لم لم تعمل !

إن الخوف من انتقادات الناس هو أساس قتل معظم الأفكار.

يرفض كثير من الناس المغامرة بسبب خوفهم من انتقادات الآخرين.

إن ما يهمك هو أن تعرف ما يجب أن تفعله ، وليس ما يظنه الناس فيك وما يقولونه عنك. وقد يكون هذا صعبا لأنك ستواجه كثيرا من الناس ممن يظنون أن ما يجب أن تقوم به أكثر مما تعرفه أنت ! لكن تذكر أن ما لا يعجب الناس من أفكارك – إذا كنت مقتنعا بها متأكدا من صحتها – مشكلتهم هم لا مشكلتك ، فلا تنشغل بها.

لكن يجب أن تعلم أن من النقد ما يكون صحيا وبناء ، ولو أراد به صاحبه غير ذلك ، فتعود تفحص ما يوجه إليك من نقد بسرعة قبل أن تقرر موقفك منه. وتذكر أن من طرق معرفة العيوب ، نقد الأعداء !

كون عادات (روتين) تساعدك على النجاح :

الإنسان أسير عاداته ، فكثير مما نعمله إنما هو عادات تكونت على مر الأيام . لو تذكرت بديات كثير مما تعمله الآن على سبيل العادة لوجدته كان مملا وشاقا في بداية الأمر . تأمل ذهابك للعمل أو الدراسة كل صباح ، وتأمل ما هو أكثر تعقيدا من ذلك : قيادتك للسيارة ، فستجدها عادات تكونت على مر الأيام وقد كانت في بداياتها شاقة.

حاول أن تجعل خطواتك العملية الصحية عادات تسير عليها ، لتصبح (روتينك) اليومي.

وجاهد في التخلص من عادات العمل الضارة مثل الفوضوية (عدم التخطيط) أو التأجيل أو إضاعة الوقت .. الخ.

جدد الدافعية :

ما من سلوك يصدر من الإنسان إلا وله دافع ما ، ويقدر هـذا الدافـع تكون قوة الحركة. والنفوس مهما بلغت من الجد لابد وأن تمل وتكل.فتعـاهد نفسك واستثر دافعيتك لإتمام أعمالك بما يلي :

١- حاول ربط جميع أعمالك بنيل الثواب من الله ، وذكر نفسك بذلك كلما وجدت منها فتورا . فالطلب العلم لترفع الجهل عن نفسك وعن النـــاس فتتناول ثواب الله.

٢- إذا كان في عملك نفع للناس فتصور ما يقدمه هذا العمل مــن الفـائدة ، وتصور أن الناس فعلا يستخدمونه الآن ويستفيدون منه.

٣- استعرض ما قمت بإنجازه من العمــل أو الأعمـال بيـن وقـت وآخـر ، فإن رؤية الثمرة أو جزء منها يدفع النفـس لبـذل المزيـد . وانظـر إلـى كل إنجاز جزئي على أنه نجاح مرحلي.

٤- إذا كان عملك تجــارة فتذكـر مـا فـي الاسـتغناء عـن النـاس مـن فـائدة وكرامة، وما يجلبه المال الصالح لصاحبه إذا أنفق منه في سبيل الله ، فنعم المال الصالح للرجل الصالح.

٥- أعرض ما تقوم به من أعمال على المقربين من أصدقائك لتحقق بذلك أمرين :

(أ) الثناء منهم والتشجيع.

(ب) شـحذ الهمـة لأنـك بعرضـك مـا تقـوم بـه أمامـهم يعطـي وعـودا ضمنية بإتمام هذه الأعمال.

لكن أحذر من عرض أعمالك على من لا يقدرها من أصحاب الـهمم الدنيئة والنظر القصير ، فقد تسمع منه ما يثبط همتك.

٦- حدد أوقاتك نهاية أعمالك لتدفعك للجد في العمل.

٧- أسمح لنفسك بشيء من الراحة والاستجمام ، ليعطيك الرغبة في الاندفاع مجددا في العمل ، وعليك في هذا مراعاة أمرين :

(أ) أن تخطط لفترة الراحة فلا تكون عشوائية فتربك مخططك.

(ب) حاول أن تكون فترة راحتك فيما يفيدك ويوفر لك الوقت مما ترغب فيه نفسك ، فمثلا بدلا من أن تقرأ في القصص الخيالية ، حاول أن تكون قراءتك في القصص التاريخية ، وبدلا من أن تمضي وقتك في لعب كرة القدم مثلا مع أقرانك أجعل لعبتك مع أطفالك ، وبدل أن تمضي وقتك في زيارة لصديق رأيته قريبا اجعل زيارتك لقريب تصل به رحمك. وهكذا.

أحذر التأجيل / التسويف :

من أعظم الأشياء التي تثبط الهمة وتفسد الأعمال " التسويف " تأجيل البدء.

قال ابن عباس – رضي الله عنهما : لما توفى رسول الله صلى الله عليه وسلم قلت لشاب من الأنصار : هلم فلنسأل أصحاب رسول الله صلى الله عليه وسلم ولنتعلم منهم فإنهم اليوم كثير ، فقال : يا عجبا لك يا بن عباس أترى الناس يحتاجون إليك وفي الناس من أصحاب رسول الله صلى الله عليه وسلم من فيهم ؟! قال : فتركت ذاك وأقبلت أنا على المسألة وتتبع أصحاب رسول الله صلى الله عليه وسلم ، وكنت آتي الرجل في الحديث يبلغني أنه سمعه من رسول الله فأجده نائما وسط النهار ، فأتوسط ردائي

على بابه تسفي الريح على وجهي التراب حتى يخرج فإذا خرج قال: يا بن عم رسول الله ما جاء بك ؟ هلا أرسلت إليّ فآتيك ؟ فأقول : لا أنا أحق أن آتيك ، بلغني حديث عنك تحدثه عن رسول الله صلى الله عليه وسلم فأحببت أن أسمعه منك . فكان ذلك الرجل بعد ذلك يراني وقد ذهب أصحاب رسول الله صلى الله عليه وسلم واجتمع الناس يسألونني ، فيقول هذا الفتى كان أعقل مني !

أسباب التأجيل :

اكثر التأجيل يكون لأحد هذه الأسباب :

١- عدم الرغبة في العمل.

٢- صعوبة العمل.

٣- عدم وجود العزم الصادق على البدء.

٤- انشغالنا عن البدء في العمل المؤجل بأعمال تافهة محببة لنا.

٥- عدم وضعه في خطة الأعمال.

كيف تتخلص من التأجيل :

أولاً : يجب أن يعرف أن التأجيل عادة تتأصل في الإنسان مع مرور الزمن، فللتخلص منها لابد من المجاهدة في إيقافها وإحلال عادة أخرى مكانها ، وهي هنا عادة العزم والحزم والإقدام . إذا كانت صفة التأجيل لازمة لك فضعها في رأس القائمة في جدول العادات التي تريد التخلص منها.

ثانياً : عالج التأجيل من خلال إزالة سببه ن فإذا كان العمل غير محبب لك فتذكر أنه ما نال إنسان ما تمناه إلا بقسر نفسه على ماتكرهه.

والفرق بين الناجح والفاشل هو أن الفاشل يفعل دائماً ما تـهواه نفسه أما الناجح فيفعل ما يجب فعله . قال ابن القيم :

عامة مصالح النفوس في مكروهاتها ، كما أن عامة مضارها أسباب هلكتها في محبوباتها.

وإذا كان صعباً ، فتذكر أنه لولا المشقة ساد الناس كلهم . فالأعمال السهلة يستطيع فعلها كل الناس ، لكن الأعمال الصعبة هي المحك الذي يميز بين الجاه والهازل . اتبع طريقة التفتيت ، فالعمل الصعب يسهل كثيراً إذا قسمناه إلى وحدات صغيرة وتعاملنا مع كل وحدة كإنجاز مستقل . دخل طالب الدراسات العليا على المشرف على رسالته ممتلئاً حماساً وطموحاً ونشوة في أول مقابلة لهما ، ففوجئ بالمشرف يرمي أمامه رسالة للدكتوراه في مجلد كبير يتكون من حوالي الألف صفحة ، قال له : أنت طالب دراسات عليا ، هل تستطيع كتابة مثل هذا ؟! فكانت صدمة قوية للطالب لم يتمالك نفسه لدرجة أنه سارع إلى أقرب كرسي ليرتمي عليه وقد تغير لون وجهه وبدأت تظهر عليه آثار الدهشة والإحباط ، ولم يجب فعر ذلك فيه مشرفه فخفف عليه الأمر بأن قال له : هل تستطيع أن تكتب فقرة واحدة بشكل جيد فيما يسند إليك من موضوع ؟ فأجاب الطالب : نعم ، فقال المشرف إذن تستطيع أن تكتب مثل هذه الرسالة !

وإذا كان يشعرك بالتردد ؛ فعود نفسك على ألا تقدم على العمل إلا بعد روية وشعور بالحاجة لذلك العمل وتخطيط له ، ثم لا تسمح بع ذلك لنفسك بالتردد ، قال تعالى : [فإذا عزمت فتوكل على الله] ، وقال الرسول صلى الله عليه وسلم قبيل غزوة أحد بعدما راجعه بعض الصحابة في ترك

الخروج : " ما ينبغي لنبي إذا وضع لأمة الحرب أن ينزعها حتى يفصل الله بينه وبين عدوه " ، أما السببان الرابع والخامس فيقضي عليهما الانضباط الذاتي بتخطيط تنفيذ الأعمال والتقيد بذلك.

دخل ابن النفيس الطبيب المشهور يوماً الحمام فلما كان في أثناء غسله خرج ودعا بأقلام فكتب مقالة في النبض حتى أكمله ثم عاد إلى الحمام وأكمل تغسيله.

قال ابن حزم قلما رأيت أمراً أمكن فضيع إلا وفات ولم يمكن بعد.

لا تخلط بين المهم والعاجل !

أحد الأسباب وراء التأجيل هو أننا نخلط بين المهم والعاجل من أعمالنا ، فنؤدي العاجل من الأعمال ونؤجل المهم. ومن النادر أن تكون الأمور المهمة عاجلة ، إلا إذا وصلنا – بتأجيلنا – إلى مرحلة الأزمة.

فتأجيل المهم وتأجيل العاجل نسمح للأزمات بالاستمرار في حياتنا (إدارة الوقت) وقد سبق الحديث بشيء من التفصيل عن هذه النقطة.

" الخطأ في الحزم خير من الخطأ في التضييع "

(ابن حزم)

أحصر جهدك في شيء محدد :

لا شيء أضر على العمل من تشتيت الجهد . فمهما كان الجهد قليلاً إذا وجه وجهة واحدة وركز في نقطة معينة فلابد أن يكون له أثر . انظر إلى قطرات الماء المتتالية كيف تؤثر في الصفاة الصماء ! وانظر إلى أشعة الشمس الدافئة إذا جمعتها العدسة في بؤرة معينة كانت ناراً محرقة ! ومهما كان العمل جاداً ودؤوباً فإنه بتفريقه على مسارات متنوعة يفقده كثيراً من فعاليته أو يجعله غير مثمر تماماً.

وقد كان من صفة العظماء دائماً أنهم يركزون جهدهم على شيء معين في الوقت المعين ، بحيث ينصرفون إليه بكل تفكيرهم وكل جهدهم.

لا تبالغ في طلب الكمال :

الكمال لا يكون في عمل البشر . لكن ما لا يدرك كله لا يترك جله ومن يطلب الكمال في كل ما يعمله فلن ينجز شيئاً . لكن إذا بذلت جهدك في العمل ورأيت أنك حققت شيئاً جديداً فهذا يكفي . وما رأينا عملاً بشرياً لا يستدرك عليه . فكم دفن تطلب الكمال المثالي أعمالاً كانت تستحق أن تظهر في الوجود.

لا تنظر إلى مسألة النجاح على أنه : واحد أو لا شيء .. أسود أو أبيض .. بل اجعل النجاح متدرجاً فالتدرج اللوني كبير بين الأبيض

والأسود، وبدلاً من أن تقول في عمل أنهيته : إنك فشلت قل : إنك نجحت في هذه المرة – مثلاً – بنسبة ستين بالمائة.

الجائـــــــــزة

جائزة الأداء المتميز

صدر قرار معالي وزير المعـارف رقـم ٤٨/٧٧٨ وتـاريخ ١٤١٨/٣/٢٤هـ باعتماد جائزة الأداء المتميز وهنا تفاصيل هذه الجائزة

١- المسمى :

جائزة الأداء المتميز.

٢- التعريف :

(أ) يقصد بالأداء المتميز ، ذلك الأداء الفعال الذي يتسم بالمبادرة ، أو تحقيق إنجاز فريد ، أو تجربة رائدة تخدم العملية التعليميـة وبالتـالي فـهي – الجائزة – تستهدف جميع مـن هـم علـى الوظـائف التعليميـة ، والموظفيـن الإداريين ، والفنيين بمختلف المستويات الوظيفية.

(ب) اصطلاح " الموظف " الوارد فـي نمـوذج الترشـيح يقصـد بـه جميع فئات الموظفين ، من معلم ، وإداري ، وفني ، وغيرهم.

٣- الأهداف :

(أ) تقدير الأداء المتميز.

(ب) تشجيع التجارب الناجحة وتبنيها.

(جـ) حـث منسـوبي الـوزارة علـى الجـد والإخـلاص والمبـادرات الإبداعية.

٤- **طريقة التنفيذ :**

(أ) تنفذ في البداية على ثلاث إدارات تعليمية هي :

- الإدارة العامة للتعليم في منطقة الرياض.
- الإدارة العامة للتعليم في المنطقة الشرقية.
- الإدارة العامة للتعليم في محافظة جدة.

(ب) تنفذ بصورة سنوية.

(جـ) يكرم الفائزون في الحفل الختامي السنوي لإدارة التعليم ، حيث يخصص فقرة في برنامج الحفل مع الإشارة إلى سبب فوزه بهذه الجائزة ، إضافة إلى توجيه خطاب شكر للفائزين من قبل معالي الوزير.

٥- **اللجنة المشرفة :**

تشكل لجنة لاختيار الفائز بالجائزة بالنسبة للمناطق برئاسة مساعد مدير عام التعليم للشؤون التعليمية ومساعد مدير التعليم بالنيابة للمحافظات وعضوية كل من :

- مدير الشئون الإدارية. (ويكون أمينا للجنة).
- المسئول عن الإشراف التربوي.
- المسئول عن العلاقات والإعلام التربوي.
- المسئول عن المتابعة.

٦- **مهام اللجنة :**

١- إرسال استمارة الترشيح ، المرفقة باللائحة إلى جميع فروع قطاعات الوزارة.

٢- إرسال خطاب مع الاستمارة يوضح الهدف من الجائزة.

٣- دراسة استمارات الترشيح واختيار الفائز من بينها وفق الضوابط والمعايير المرفقة باللائحة.

٤- اقتراح تطوير معايير وضوابط اختيار الفائزة بالجائزة ورفعها إلى التخطيط والتطوير الإداري بالوزارة.

٧- المعايير :

لمساعدة اللجنة في اختيار الفائز بجائزة الأداء يؤخذ في الاعتبار ما يلي :

١- تقييم التجربة أو الفكرة ، أو الإنجاز للمرشح ، ما هو الجديد فيها، وما مدى مساهمتها في تحقيق أهداف الوزارة.

٢- مقارنة الأداء المطلوب من الزميل (المهام الرسمية) بالأداء الفعلي الذي أدى إلى ترشيحه.

٣- استخدام نموذج التقييم المرفق بهذه اللائحة للمفاضلة بين المرشحين.

٤- أن لا يقل معدل المرشح في تقييم الأداء عن جيد جدا في الثلاث السنوات السابقة.

٥- ألا يتجاوز عدد الفائزين بالجائزة عن خسة أشخاص.

مصطلحـــــــــات

أداء (يدير)

يخطط وينظم ويخطط نشاطات أو أعمال الناس الذين تجمعهم مهمة معينة.

الإدارة :

١- فن أو علم توجيه وتسيير و إدارة عمل الآخرين بصدد تحقيق أهداف محددة.

٢- عملية اتخاذ القرارات و القيادة.

٣- بالنسبة إلى الاقتصادي ، تعني الإدارة عنصرا من عناصر الإنتاج يعنى بتنظيم وتنسيق العناصر الأخرى ، وهي الأرض واليد العاملة ورأس المال ، بهدف تحقيق أعلى مستوى من الكفاءة.

٤- العملية الاجتماعية التي تترتب عليها المسئولية عن تخطيط وتنظيم أعمال مشروع ما بصورة فعالة واقتصادية بهدف تحقيق غاية أو مهمة معينة . وهي تنطوي على الحكم والتقرير في مسألة تحديد الخطط واستخدام البيانات من أجل مراقبة أداء العمل وتقدمه بالنسبة إلى تلك الخطط ، وتوجيه الموظفين ودمجهم وحثهم والإشراف عليهم أثناء تنفيذ الأعمال المنوطة بهم.

الإدارة بالاستثناء :

تعبير عام يستخدم في وصف عملية تزويد الإدارة بالمعلومات التي لا تراجع فيها سوى الانحرافات الهامة عن الميزانيات أو الخطط ، كأساس لاتخاذ الإجراءات الإصلاحية بشأنها. والهدف من ذلك هو اختصار حجم التفاصيل التي تحتوي عليها تقارير الإدارة وإحصائياتها إلى بيانات قليلة يمكن اتخاذ الإجراءات اللازمة على أساسها. (قانون باريتو).

الإدارة بالأهداف :

وضع أهداف للمؤسسة أو لجزء منها ، كأساس لتحقيق كفاءة أكبر وتهيئة الحوافز والبواعث للمديرين . وفي طريقة الإدارة هذه ، تعين العوامل التي تعوق تحقيق الأهداف وتتخذ الإجراءات المناسبة للتغلب عليها وتقييم النتائج بصورة دورية وتضع أهداف جديدة للمؤسسة حيثما تدعو الضرورة إلى ذلك.

إدارة – تطوير الإدارة * :

تعبير عام لأساليب تطوير كفاية وأداء كل واحدة من التدابير. وهذا يشمل التدريب أثناء العمل (كإنشاء مجلس إدارة أدنى) والتدريب خارج العمل (كالقيام بدراسة الحالات المعنية بالأدوار الوظيفية المختلفة) والتدريب بدراسة المراسلات الواردة وألعاب الإدارة.

اللجان المؤقتة :

هي عبارة عن لجان وظيفتها أو مهمتها الأساسية إنجاز غرض معين وعند تحقيق هذا الغرض فإن هذه اللجان تحل طالما أنها ليست لها صفة الدوام أو الثبات.

مثــال :

اللجان التي تكون من قبل الحكومة أو هيئة حســـم المنازعـــات التجارية من أجل تصفية أمـوال وموجـودات الشـركة المفلسـة لـرد كـامل أو بعض حقوق المطالبين . وعـنـد الانتـهـاء مـن هـذه التصفيـة فـإن هـذه اللجـان تفض بسبب انتهاء المهمة التي كونت من أجلها.

العلوم السلوكية :

تتمثل هذه العبارة المشهورة في أدبيات الإدارة التـي تتعلـق بدراسـة السلوك الإنساني وتشمل جميـع العلـوم الاجتماعيـة الموجـودة فـي المدرسـة التقليدية.

التدريب الإداري :

هو صـيغة الإدارة ، ويتعلق بوضـع الأهداف ، ومن ثم القيام بأنشـطة التخطيط ، والتنظيم ، والتوظيف ، والقيادة ، والرقابة ، بطريقة منسـقة علـى نحـو يؤدي إلى تحقيق أهداف المنشأة.

المصدر : قاموس الإدارة ؛ نبيل عطاس وآخرون – مكتبة لبنان.

التدريب على المهنة :

هو نظام تدريبي للشباب الملتحق بالمجال الصناعي والمهني حتى يكتسب الخبرات على رأس العمل وخارج العمل ، ومن خلال أداء العمل النظري والتطبيقي في المهارات المهنية.

مثـــال :

توجد كثير من هذه البرامج لدى المنشآت الكبرى مثل الخطوط السعودية ، وكهرباء الشرقية ، وأرامكو السعودية.

السلطـة :

هي الحق في اتخاذ القرار وتوجيه العاملين لاتخاذ إجراء أو إنجاز واجبات معين وذلك لتحقيق أهداف المنشأة.

تقييم الأداء :

تقييم منهجي لكل موظف على حدة بقصد تقدير أدائه في الماضي وإمكاناته في المستقبل ورواتبه. وهدف هذا التقييم هو تحسين الأداء الحالي وإبراز المجالات التي يلزم التدريب فيها وتعيين المواهب الكامنة لدى الفرد لارتقائه في سلم الإدارة.

تقييم الإدارة :

١- يستخدم هذا التعبير عادة لوصف الأساليب الخاصة بقياس فعالية المديرين في أداء واجباتهم. انظر أيضا : تقدير الجدارة.

٢- يستخدم أحياناً بمعنى أوسع كمرادف لاصطلاح " تدقيق الإدارة " (انظر : تدقيق الإدارة).

التقييم الديناميكي :

طريقة للتحليل الإحصائي تطبق على متغيرات معينة تؤثر في الأداء (كتشغيل المعمل أو خدمته أو إدارته) وتعني (أ) بكمية التغير في الأداء و (ب) بنسبة التغيير في الأداء و (ج) بتغير نسبة التغير في الأداء. وهي تبين الوضع الحالي والطريقة التي تم الوصول بها إلى هذا الوضع ، والوضع المحتمل في المستقبل (عن طريق التقدير الاستقرائي).

تقييم الوظيفة :

١- اصطلاح عام يشمل وسائل تحديد القيم النسبية للوظائف.

٢- تقدير الوظائف بهدف تحديد العلاقات بين كل وظيفة وأخرى في المؤسسة ووضع صورة كاملة لبناء الوظائف فيها.

٣- فمن تحليل مختلف الخصائص التي تشكل درجات الصعوبة في أداء كل وظيفة من الوظائف ووضع بناء مناسب وعادل للأجور . وقد يتم التقييم بإعطاء نقاط محددة لكل خاصية من خصائص الوظيفة ، أو بتصنيف الوظائف إلى رتب ، أو بالمقارنة بين عوامل الوظيفة المختلفة (كالجهد العقلي مثلاً).

انظر أيضاً : طريقة التقدير بالنقط . ويعرف أيضاً باسم تدرج العمل (في الولايات المتحدة).

ثقافة إدارية

العدد الثامـــن

شوال ١٤١٨هـ

إعـــداد

يوسف محمد القبلان

المحتـــويـــــات

- المدخل.
- أخلاقيات العمل.
- علاقات إنسانية.
- مقابلة التوظيف.
- عملية تقويم الأداء.
- المدير غير المنظم.
- مصطلحات إدارية.

المفتـــــاح

إذا كانت الوسيلة الوحيدة التي تملكها هي المطرقة ، سوف تعامل كل مشكلة على أنها مسمار

مــــدخـــل

أحدثكم اليوم عن القيادة ، ويقال عادة : إن كل مدير قائد ، وليس كل قائد مديراً ! أو هذا ما يفترض أن يكون.

وبمعنى آخر فالمدير يجب أن يكون قائداً في أي موقع تنظيمي، وفي أي مجال فبدون مهارة القيادة لن يتمكن من استثمار القوى البشرية العاملة معه لتحقيق أهداف ومسؤوليات إدارته. وفي نفس الوقت فالمدير مطالب بأن يلم بالتفاصيل واللوائح ، وقواعد العمل ، وأن تتوفر لديه القدرة على معرفة قدرات العاملين معه ، وتوزيع العمل عليه وفقاً لذلك وأن يكون قادراً على تقييم أدائهم ، وتحقيق توازن بين متطلبات العمل ، وبين حقوق العاملين.

أما القائد فيتعامل مع السياسات والتوجهات والأهداف ، واختيار المساعدين الذين يواكبون طموحاته وقدراته وطاقاته . وإذا كان هناك عنصر مشترك بين القائد والمدير ، فهو عنصر " اختيار القوى البشرية ، وتكليفهم بالمسؤوليات ".

هذا الاختيار له قواعد وخطوات منطقية وموضوعية لابد من المرور بها إذا أراد القائد أو المدير اتخاذ القرار المناسب.

إن القرار المتعلق بالبشر هو أهم القرارات لأن النتائج المتوقعة أو المطلوبة تتوقف على مدى دقة هذا القرار.

ويرى أحد المختصين في هذا المجال :

أن الخطوات المهمة التي يجب اتباعها عند الإقدام على استقطاب الكفاءات وتوظيفها هي :

١- مراجعة الوصف الوظيفي.

٢- الاطلاع على أوراق ثلاثة إلى خمسة مرشحين.

٣- البدء بالتركيز على قدرات المرشح قبل نقاط ضعفه ومقارنة ذلك بمتطلبات الوظيفة وطبيعتها ونوعية المهارات التي تحتاجها.

٤- مناقشة أوراق وخبرات المرشحين مع من عمل معهم في السابق.

٥- مراجعة وتقييم عمل الموظف بعد توظيفه للتأكد من كونه يفهم ما هو مطلوب منه ؟

٦- وأخيرا ، إذا لم تتبع هذه الخطوات وانتهى المطاف بالموظف الجديد الذي اخترته إلى الفشل ، فإن اللوم لا يقع عليه ، بل عليك أنت.

كتبه لكم

يوسف القبلان

أخلاقيات العمل

١- ليس هناك وسادة أريح من وسادة ضمير نقي.

٢- الإنسان المتواضع لا يفكر بدرجة أقل عن نفسه ولكنه يفكر بنفسه بدرجة أقل.

٣- لا أحد يستطيع أن يشعرك بأنك وضيع بدون موافقتك.

٤- لا يمكنك توقع وقوف حقيقية فارغة.

٥- الإدارة من أجل الكسب ، تشبه لعبة التنفس عما تكون عينك مركزة على لوحة النقاط ، وليس على الكرة.

٦- إذا أعطينا الموضوع أهمية في البداية وأعرناه الأهمية ن فسوف تهتم (النهاية) بنفسها بشكل طبيعي.

٧- أحياناً ي، تكون الأرقام صحيحة ، ولكن القرار يستمر خاطئاً.

٨- من الأفضل أن تضيء شمعة من أن تلعن الظلام.

علاقــات إنسانية

أولاً :

١- أهم خمس كلمات هي :

" أنا أعترف أنني ارتكبت خطأ ".

٢- أهم أربع كلمات هي :

" لقد أديت عملا جيدا ".

٣- أهم ثلاث كلمات هي :

" ما رأيك ".

٤- أهم كلمتين هما " من فضلك ".

٥- أهم كلمة " نحن ".

٦- الكلمة الأقل أهمية هي " أنا ".

ثانيــا :

- إذا كان لديك " قرش " ومعي مثيلــه ، ثـم أعطـي كـل منـا قرشــه للآخـر ، فسوف يظل الوضع كما هو عليه (كل منـا لديـه قـرش واحد) أمـا إذا كـان لدى كل منا فكرة واحدة ، وتبادلنا هذه الأفكار فسوف يكـون لـدى كـل واحد منا فكرتان.

أ- راقب أفكارك .. إنها تتحول إلى كلمات.

ب- راقب كلمات .. إنها تتحول إلى أفعال.

جـ- راقب أفعالك .. إنها تتحول إلى عادات.

د - راقب عاداتك .. إنها تتحول إلى سمات.

هـ - راقب سماتك .. إنها تتحول إلى شخصيتك.

تحويل المناظرة إلى حوار

عندما تختلف مع أحد الزملاء في العمل ، أسأل الأسئلة الآتية لتحويل المناظرة إلى حوار عمل تجاه حل المشكلة.

١- **الخيل :** هل بإمكانك إعطاء أمثلة لما تقول ؟

٢- **الاكتشاف :** هل تستطيع إعطائي المزيد من المعلومات عن هذه القضية.

٣- **التخليص :** هل هذا ما تقصد أن تقول ؟

٤- **التحدي :** أليس هذا عكس ما أشرت إليه من قبل ؟

٥- **التحكيم :** هل بإمكانك التعبير عن الفكرة بموضوعية ؟

٦- **الربط :** أليست هذه النقطة مرتبطة بما قلته لك من قبل ؟

٧- **تحويل الاتجاه :** أظن أننا خرجنا عن الموضوع ، هل نحن نناقش الموضع المطروح.

٨- **التوحد:** لماذا تناقش هذه القضية ما هي الأشياء المشتركة التي تجمعنا؟

٩- **حل المشكلة :** ما هي الحلول أو البدائل الممكنة ؟

١٠- **التقارب :** كم تتوقع أن نستغرق لتقريب وجهات النظر ؟

المصدر :

Communication Briefings

January/1997 – Vo, 16, N3

مقابلة التوظيف

عندما تجري مقابلة مع أحد المتقدمين للعمل في الجهاز الذي تعمل فيه. إليك هذه الأسئلة لتساعدك في الحصول على معلومات قد لا يبادر بتزويدك الشخص المقابل بها.

١- ما هي أكثر الجوانب التي تحبها في عملك السابق (هذا السؤال يكشف مدى إلمام المرشح بعمله أو مدى استمتاعه به).

٢- كيف عملت على تطوير عملك السابق ؟
(هذا السؤال لاختبار جانب الإبداع).

٣- صف أفضل شخص عملت معه أو له (هذا السؤال لمعرفة القدرة على التفاعل مع الآخرين).

٤- صف بعض المشكلات التي أدت إلى القيام بأعمال إضافية من وقتك الخاص (هذا السؤال لاختبار الالتزام بالأداء الجيد).

٥- لماذا تحاول ترك عملك السابق ؟
(لاختبار الشخصية ، والموضوعية).

٦- ما هي رؤيتك للمساعدة التي تتوقعها من جهازنا ؟
(هل ستكون إجابته متطرفة – بحيث يطلب الكثير أو العكس حيث يطلب لا شيء).

المصدر : Communication Briefings
November/1997 – Vo, 17, N1

عملية تقويم الأداء

اختر بين الفشل والنجاح

الناجحون

القادة الذين يبدعون بالمشاركة في رسم الأهداف.
القادة الذين يشيدون بالأداء الإيجابي علانية وفي السر يصلحون الأداء غير المناسب عندما يحصل.
القادة الذين يكونون توقعات واضحة وقابلة للقياس ، ويوجدون المناخ المناسب للنجاح.
القادة الذين يسألون الأسئلة، ويصغون بعناية لأفكار الآخرين.
القادة الذين يتابعون للتأكد من تنفيذ الالتزامات.
أضف من خبراتك.

____

____

____

الفاشلون

أولئك الذين يضعون أهدافاً اعتباطية فردية. أولئك الذين يمضون وقتاً قليلاً في البحث عن الإيجابيات.
أولئك الذين لم يفكروا جيداً في ما ينبغي أن يتوقعوه من موظفيهم ، أو لا يعرفون كيفية قياس النجاح . وأولئك الذين يوجدون مناخ عمل غير مريح.
أولئك الذين لا يطلبون أفكاراً من أحد ولا يستمعون إلى أحد ومع ذلك فلديهم حلول لمشاكل كل أحد.
أولئك الذين لا يأخذون التزاماتهم مأخذ الجد.
أضف من خبراتك :

____

____

____

تقويم الأداء الناجح هو الذي يجعل الطرفين يشعران بأنهما حققا شيئاً

المدير غير المنظم كارثة على العمل والموظفين

المدير غير المنظم يحرم من الوقت الثمين الذي يمكنه أن يقضيه مع أسرته. وهو يواجه حالات كثيرة من الشد العصبي والتوتر والأزمات المتلاحقة ، لأن ما يجب إنجازه من العمل ينجز في الوقت المحدد. وكتاب The Organized Executive New Ways to Manage Time, Paper, People, and the Electronic Office.
هو محاولة لإعادة تشكيل المدير التنفيذي الذي يعاني من مشكلات حقيقية في أداء العمل بسبب سلوكه الفوضوي الذي لا يعرف كيف يتخلص منه . إنه دليل مليء بالطرق العملية الهادفة إلى إعادة السيطرة على الوقت والواجبات والأعمال الورقية التي يواجهها المدير ومعاونوه على حد سواء.

المدير غير المنظم يعيش عدداً من الظواهر الواضحة للعيان : إذ ينتابه إحساس دائم بأن الوقت لا يكفي . ويتواصل تراكم الأوراق على مكتبه دون انقطاع ، ويعاني بصفة دائمة من المداخلات والمقاطعات من قبل الآخرين . هو يعتقد أيضاً بأن معظم العاملين معه غير أكفاء . فهو لا يثق بهم على كل حال. وهنا تبدأ قدرة المدير على الأداء بالتراجع . ويتحول السلوك الفوضوي إلى نوع تدمير الذات . وفي لحظة ما يبدو وكأن كل الخيوط قد أفلتت من بين يديه.

تبدأ مرحلة إعادة الأمور إلى نصابها ومحاولة السيطرة بإدراك المدير لحقيقة مؤكدة وهي أن التنظيم مهارة قابلة للتعلم وليس صفة وراثية إما أن يكتسبها الإنسان حينما يولد ، أو يفتقدها إلى الأبد . التنظيم عبارة عن مجموعة من الأدوات والطرق تمكن المدير من السيطرة على العمل وتنظيم الوقت والتحكم باتجاهات وبكم وزمان ومكان تدفق العمل في سبيل تحقيق أهداف واضحة. والتنظيم ليس غاية في ذاته ، بل هو وسيلة لغاية . ويمكن اعتباره وسيلة نقل أو جسراً تعبر عليه من مكان تقف فيه إلى مكان ترنو إليه.

من هنا تبدأ المؤلفة ستبفاني ونستون كتابها بطرح سؤال حيوي على القارئ وهو : هل أنت منظم ؟ ولكي يجيب القارئ على هذا السؤال تقدم له اختباراً ذاتياً هو عبارة عن مراجعة لبعض السلوكيات في العمل ، بحيث يستطيع كل من يجري هذا الاختبار أن يقيم نفسه . ثم تحدد المؤلفة خمسة محاور لابد لك من تنظيمها حتى تستطيع السيطرة على بيئة العمل ، وهي :

الأعمال الورقية والواجبات اليومية والوقت والموظفين والمعلومات الإلكترونية.

للسيطرة على الأعمال الورقية تقدم المؤلفة نظاماً وتطلب منك اتباعه . وهو أن تتعامل مع كل ورقة بواحدة من الطرق التالية : إما أن ترميها في سلة المهملات أو أن تحيلها لزميل آخر ليتعامل معها أو أن تنجزها بنفسك أو أن تضعها في الملف المناسب لترجع لها في المستقبل إذا كنت متأكداً من أنك ستحتاجها ، وتعتبر المؤلفة عملية تنظيم الأوراق في

الملفات فناً عليك تعلمه . وهي تعبر عن أسفها لأن معظم المديرين يعتبرون الأرشيف عملاً غير مهم ، ويوكلون أمره لأقل الموظفين كفاءةً. وهي ترى أن المدير المنظم هو الذي يشارك في تنظيم الأرشيف لأن ذلك يساعده على توجيه الأوراق لحفظها في الملفات المناسبة ، ويساعده على طلب الأوراق من مساعديه عند اللزوم محدداً لهم الملف المناسب أيضاً.

أما بشأن السيطرة على يوم العمل ، فتشير المؤلفة إلى ضرورة تفويض السلطات والصلاحيات للموظفين الآخرين وتحديد أهداف كل منهم وتوزيع العمل على جداول زمنية يطلب من الجميع اتباعها. ثم تركز على أهمية تحدي الأولويات سواء للمنظمة ككل أو للمدير نفسه أو لكل موظف على حدة . وتؤكد المؤلفة أن قائمة أعمال اليوم والتي تسمى To Do List يمكن أن تضم عشر مهام في اليوم الواحد في المتوسط لأن زيادة عدد المهام تشكل ضعفا نفسيا من ناحية ، وتجبر الموظفين على التسرع في إنجاز الأعمال المناطة بهم ، ثم تتناول العوامل الخارجية والداخلية التي تؤدي إلى المقاطعة المستمرة وإرباك العمل . وترى أن إصرار المدير على إنجاز أعماله كل يوم بيوم تعني أن يحارب زوار الغفلة والاجتماعات الطارئة أو اجتماعات الأزمات كما تسمى ، وأن يتأكد من أن كل الأمور في كل الأقسام تسير بانتظام دون معوقات خارجية أو أزمات طارئة . ثم تنصح بوضع نظام صارم داخل المنظمة لمواجهة زوار الغفلة ، أولئك الذين ليس لديهم ما يفعلونه سوى التسكع في الممرات أو زيارة الآخرين في مكاتبهم وإضاعة وقتهم بالحديث في أي موضوع بمناسبة وبدون مناسبة.

بالنسبة للاجتماعات تنصح المؤلفة برفض الاجتماعات المفاجئة. وتخطيط الاجتماعات الجادة بصورة جيدة ، مع تحديد وقت بداية الاجتماع ووقت انتهائه وعدم انتظار من يتأخر . وتحديد مدة زمنية معقولة لكل مشارك وعدم السماح بالإفراط في الحديث أو الإطالة . وهي ترى أن الاجتماعات تفقد مصداقيتها وتأثيرها لأن كثيراً من المديرين لا يتابعون ما يقررونه خلالها ، مما يشجع الموظفين على عدم الالتزام بما يسند إليهم من ناحية والإحجام عن حضور الاجتماعات اللاحقة من ناحية أخرى.

وعند تناول التفويض تقول المؤلفة إن على المدير أن يقتنع أولاً بأنه لن يستطيع القيام بكل شيء بنفسه ، وإلا فإن المنظمة لن تتوسع ، فعليه أن يثق بالآخرين وأن يمكنهم من العمل ويسمح لهم بارتكاب الأخطاء على أن يجعل تلك الأخطاء وسيلة أو فرصة لتصحيحها والتعلم منها ، وكلما منح الموظف فرصاً أكثر للعمل ، زاد إتقاناً لعمله وقلت أخطاؤه . لكن التفويض يتطلب وضع مقاييس للأداء ومعدلات وأهداف واضحة يجب أن تنجز مع تحدي الفترات الزمنية لإنجاز كل عمل ، والتفويض يجب أن يركز على النتائج لا على كيفية تحقيقها. بمعنى أن يسأل الموظف عن النتائج التي حققها ، لا عن الكيفية التي حقق من خلالها تلك النتائج.

والتفويض لا يعني أبداً أن يغفل المدير تماماً عن واجباته فلا يتابع ، ولكن المتابعة يجب أن تتم بحذر وبدون رقابة لصيقة تشعر الموظف بعدم ثقة مديره به.

ويبدو أن الكتاب كان قد صدر في طبعة قديمة ، حيث إن مقدمته ومحتوياته تشير إلى أن المؤلفة عادت ونقحته بما يتلاءم مع التطورات

الحديثة في بيئة العمل وعلى رأسها المكتب الإلكتروني . ففي فصل جديد عن أساليب التنظيم باستخدام الكمبيوتر تحدد المؤلفة الأساليب والبرامج المساعدة على ذلك فهي تشرح كيفية الاستفادة القصوى من جهاز الفاكس والأسس التي يجب اتباعها قبل شراء جهاز الكمبيوتر ، وذلك واضح من كثرة الإطراء والمديح الذي كاله القراء والخبراء للكتاب ومؤلفته . في نهاية الكتاب تقدم المؤلفة وصفة عملية للمدير تسميها خمس خطوات للسيطرة على المكتب وهي :

الخطوة الأولى : أفرز كل الأوراق القادمة وحولها إلى سلة المهملات أو إلى شخص آخر أو ضعها في الملفات أو أنجزها فوراً.

الخطوة الثانية : إذا كنت تفرز البريد مع سكرتيرك أعد معظم البريد له مع تعليمات واضحة واحتفظ لنفسك بالأعمال الكبيرة فقط والتي تحتاج لاتخاذ قرارات مهمة.

الخطوة الثالثة : حدد عملين أو ثلاثة أعمال مهمة وعاجلة وابدأ العمل بها . وأجل الأعمال التي تحتاج إلى وقت طويل إلى أوقات خاصة تحددها بدقة وتحافظ على استغلالها بكفاءة.

الخطوة الرابعة : تابع الأعمال المفوضة للآخرين والمتأخرة من خلال المفكرة اليومية والأسبوعية والشهرية ، وقم بترحيل كل عمل يتأخر عن موعده إلى وقت آخر ، ثم تابع السؤال عن سبب تأخره ويمكن استخدام ملف من ثلاثين قسماً بحيث تضع الأوراق في خانة اليوم الذي تريد متابعتها فيه ، وعليك أن تتعود على فتح خانة كل يوم بيوم.

الخطوة الخامسة : في نهاية كل يوم استعرض سطح مكتبك وتأكد من أن كل ورقة أخذت طريقها الصحيح إلى الشخص المناسب أو المكان المناسب. ولا تترك الأوراق متناثرة على المكتب أو تكدسها في الأدراج مهما كانت الأسباب والمغريات.

المصدر :

جريدة الاقتصادية – العدد ١٥٤١.

مصطلحات إدارية

- مفهوم الاجتماعات :

عبارة عن لقاء يتم بين شخصين أو أكثر في زمان ومكان محددين لهدف محدد ، والاجتماعات محالياً سمه الإدارة ، وذلك لأنها إحدى وسائل الاتصال التي تتم في المنظمات الإدارية.

١- التعبير عن الرأي وتبادله بين المشتركين.
٢- التوصل إلى آراء مشتركة تجاه كثير من الموضوعات والقضايا المشتركة.
٣- إكساب المشتركين معارف ومهارات عديدة.
٤- التوصل إلى قرارات موضوعية.
٥- تعتبر وسيلة من وسائل بناء العلاقات بين المنظمات الإدارية.
٦- تساعد على كشف كثير من الأمور التفصيلية لبعض الموضوعات والقضايا.

أنواع الاجتماعات :

١- الاجتماعات الداخلية / وهذه اجتماعات بين رؤساء القطاعات أو اجتماعات بين أحد الرؤساء وموظفيه.
٢- الاجتماعات الخارجية / وهذه اجتماعات تتطلب حضوراً لأعضاء من عدد من الجهات الحكومية أو الخاصة.

- وهناك من الاجتماعات ما هو رسمي أي يكون مطلوباً عقده بحسب ما يقتضيه النظام.
- ومنها ما هو غير رسمي كالاجتماعات التي تتم لغرض التعارف والتشاور حول نقطة معينة.
- وهناك من الاجتماعات ما هو دوري أن يتم في أي أوقات محددة أسبوعياً أو شهرياً.
- وهناك الاجتماعات الطارئة التي تعقد لحاجة طارئة وعاجلة.

طرق الإشراف على الأعمال المكتبية :

أولاً- الإشراف المركزي : يقصد به تجميع الأعمال والنشاطات المكتبية في وحدة واحدة على مستوى المنظمة الإدارية وذلك في مكان واحد بحيث تتولى تلك الوحدة تقديم الخدمات المساندة إلى جميع الوحدات الإدارية والعاملين بها في المنظمة الإدارية.

- مزايا الإشراف المركزي :

١- سهولة الإشراف على العاملين.
٢- توحيد إجراءات العمل.
٣- الاقتصاد في التكاليف.
٤- تطبيق مبدأ التخصص وتقسيم العمل.
٥- استمرار انسياب العمل بانتظام وتوزيعه على العاملين بعدالة.

- ومن عيوب الإشراف المركزي :

١- البطء في إنجاز العمل.
٢- انعدام السرية في العمل أحياناً والخصوصية بين الموظفين.

٣- الإمكانات المادية من مكان وتجهيزات.

٤- التنظيم غير الرسمي بين العاملين.

ثانيا – الإشراف غير المركزي / يقصد بالإشراف غير المركزي للأعمال المكتبية أن تقوم كل وحدة إدارية في المنظمة الإدارية بأداء الأعمال والنشاطات المكتبية داخل نفس الوحدة.

- مزايا الإشراف غير المركزي :

١- المحافظة على سرية العمل.

٢- تحدي المسؤولية بين العاملين.

٣- سرعة إنجاز العمل المكتبي.

ومن عيوبه :

١- صعوبة الإشراف على العاملين.

٢- عدم توحيد إجراءات العمل.

٣- ارتفاع التكاليف.

الإشراف النوعي / وهو الدمج بين أسلوبي الإشراف المركزي وغير المركزي ، ويهدف ذلك الأسلوب إلى الاستفادة من مزايا كل من المركزية وغير المركزية وتجنب عيوبها ، وبالتالي أداء النشاطات والأعمال المكتبية بفاعلية.

المصدر : كتاب الأعمال المكتبية – المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني/ تأليف الأستاذ. إبراهيم الشتري ، أستاذ. عجلان الشهري.

ثقافة إدارية

العدد التاسـع

ربيع الأول ١٤١٩هـ

إعـــداد

يوسف محمد القبـلان

المحتـــويـــــات

المفتـــــام

من الأفضل أن تظل صامتاً ويفترض فيك الآخرون الحماقـة من أن تتكلـم فتتأكد ظنونهـــم

مدخل

القرار

الإدارة هي اتخاذ القرار.

والقرار لا يمكن أن يحقق رضا الجميع ، (والجميع) لهم آراء مختلفة والاختلاف يرجع إلى عدة أسباب والأسباب إما موضوعية أو شخصية ، أما الموضوعية فمطلوبة ، وعلينا احترامها والاستفادة منها ، أما الشخصية فموجودة وقوية ، ومزعجة ومؤثرة.

ولكن نعود ونقول :

إن الإدارة هي اتخاذ القرار فهل سيتكيف القرار مع الأسباب الموضوعية أم مع الشخصية ؟

ستقولون فوراً وبدون تردد مع الأسباب الموضوعية.

ولكن هل هذا ما يحصل فعلاً في بيئة العمل.

إذا كان كذلك فلماذا نضغط على صاحب القرار ، لاتخاذ قرار معين ، أو تعديل قرار صادر ؟

وكتبه لكم

يوسف القبلان

اجتماع ممثلين عن المعلمين
عن مختلف مناطق المملكة ـ ذو القعدة ١٤١٨هـ

" الرسائل العشر "

الحمد لله والصلاة والسلام على رسول الله.

أهلاً بكم أيها الزملاء الكرام ، والإخوة الأعزاء ، في مدينة الرياض التي تسعد بوجودكم ، يحمل كل واحد منكم عبير الجزء الغالي من وطننا الذي قدم منه . وأرجو من الله أن يبارك لنا في هذا اللقاء ، وأن يثمر أفضل الثمرات ، ويحقق الفائدة المرجوة منه ، بعون الله.

أنا معكم في هذا اليوم بجسمي ، وسمعي ، قلبي : مسرور بلقائكم مُصْغ إلى حديثكم ، واعٍ لما تقولون ، أتلقاه بما يستحقه من الاهتمام والتقدير.

واسمحوا لي أن لا أطيل عليكم ، فالكلام الكثير ينسي آخرُهُ أوله ، والحديث المعاد ثقيل ، والمكرّر الذي يحلو قليل ، لذا فسوف أوجّه لكم الرسائل العشر التالية ، والتي اقتنعنا بها ، لنتأملها معاً ونتدبرها ، ثم لنعمل بها ، ونبثها بين إخواننا وزملائنا ، الذين لم تُتَح لهم الفرصة ليكونوا معنا.

الرسالة الأولى :

إنّ قدرنا – أيها الاخوة الأحباب – أن نحمل أمانة ثقيلة ، ورسالة عظيمة ، شرّفنا الله بحملها ، ألا وهي رسالة التعليم . فالتعليم أمانة ورسالة

قبل أن يكون وظيفة ومهنة ، فقد بعث الله أنبياءه عليهم الصلاة والسلام إلى خلقه معلمين يحملون لهم رسالة ربهم ، ويعلموهم ما فيه سعادة أولادهم وأخراهم.

ودعونا نتأمل هذا الحديث النبوي الشريف لنعلم ما خص الله به المعلم من أجر ، وأكرمه به من فضل ، قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: " إن الله وملائكته ، وأهل السماوات والأرض – حتى النملة في جحرها والحيتان في البحر – ليصلون على معلم الناس الخير ".

فإذا تباهى المهندس بأروع عمارة صممها وبناها ، والمخترع بأحدث جهاز ابتكره ، والصانع بأسرع وأفخم سيارة صنعها ، والعالم باكتشافه المدهش ، والطبيب بالعملية المعقدة التي نجح في إجرائها ، ألا يحق للمعلم أن يتباهى ويفتخر بأن له – بعد الله – فضلا مذكورا وإسهاما مشكورا في بناء شخصية العالم ، والمهندس ، والمخترع ، والطبيب ؟!

من أجل هذا كانت رسالة المعلم من أسمى وأشرف الرسالات ، وأمانته من أعظم واثقل الأمانات ، لأنه يتعامل مع النفس البشرية التي لا يعلم إلا الله بعد أعماقها ، واتساع آفاقها.

هذا بالنسبة للمعلم عموماً ، أما المعلم في بلادنا الغالية ، المملكة العربية السعودية ، التي شرّفها الله بخدمة واحتضان أشرف البقاع وأطهرها ، فإن واجبه أكبر ، وأمانته أثقل لأنّ المملكة هي محطّ أنظار المسلمين في مشارق الأرق ومغاربها ، وينبغي لأهلها أن يكونا أسوةً حسنة ، وقدوةً صالحة ومَنْ يقدر على تحقيق هذا الأمر – بعون الله –إلا التربية الصالحة التي يشترك فيها البيت والمدرسة ؟!

(إن رسالتنا إذن هي إعداد الإنسان الصالح لنفسه وغيره ، والذي يعبد الله على بصيرة ، والذي يحسن الاستفادة من القدرات الكامنة التي أودعها الله فيه ، ومما سخّره الله له في بَرّه وبحره ، وأرضه وسمائه ن في سبيل سعادته الفردية ، وسعادة أسرته ومجتمعه ، وأمته المسلمة ، والإنسانية جمعاء).

الرسالة الثانية :

إن المبنى النموذجي ، والعمل المجهّز ، والمناهج الجيدة مهمة جداً في إنجاح العملية التعليمية ن لكن المعلم الصالح ، القوي الأمين ، المخلصَ في الواقع الذي نعيشه نماذج كثيرة لهؤلاء المعلمين الذين درسوا في ظروف قاسية ، وإمكانات متواضعة ، واستطاعوا أن يخرّجوا علماءَ أعلاماً وقادةً كباراً ومفكرين بارزين.

الرسالة الثالثة :

أيها الاخوة الكرام والزملاء الأعزاء :

إننا في التعليم العام لا نسعى لإعداد المهندس الناجح ، والطبيب المتفوق ، والعالم البارع ، واللغوي المتمكّن ، والقاضي المتفوق ..

إن مهمتنا الأساسية هي أن نُعلّم الطالب ما لا يسعه جهله في دينه ، وأخلاقه ، وعاداته ، ولغته ، وأساسيات العلوم ، وبعض هذا ما أشار إليه العلامة الماوردي في كتابه القيم " أدب الدنيا والدين " حين قال :

" واعلمْ أن للعلوم أوائل تؤدي إلى أواخرها ، ومداخل تُفضي إلى حقائقها فليبتدئ طالب العلم بأوائلها لينتهي إلى أواخرها ، وبمداخلها ليفضي إلى حقائقها. ولا يطلب الآخِرَ قبل الأول ، ولا الحقيقة قبل المدخل ، فلا

يدرك الآخِرَ ولا يعرفُ الحقيقة ، لأن البناء على غير أسٍ لا يُبنى والثمرَ من غير غرسٍ لا يُجنى ".

غايتنا – إذن – أن نُعِدّ المواطن الصالح ، والإنسان الصالح ، وأن نعلمه التفكير الصحيح ، وحب الحوار واحترام رأي الآخرين ، ونغرس فيه العادات الصحيحة ، ونضع بين يديه مفاتيح المعرفة ، ليواصل رحلته في طلب العلم بعد ذلك ما امتدت به الحياة. وليُطبّق ما تعلّم وينتفع به ، ولا يكون كما قال الشاعر :

كالعيس في البيداء يقتلها الظما   والماء فوق ظهورها محمول

فالعمل هو غاية العلم ، وهذا ما كان متجلياً في الصحابة الكرام بأوضح صورة ، فقد قال التابعي الجليل عبدالله بن حبيب – رحمه الله-: " حدثنا الذين كانوا يُقرئوننا القرآن ، كعثمان بن عفان ، وعبدالله بن مسعود – رضي الله عنهما - ، وغيرهما : أنهم كانوا إذا تعلّموا من النبي صلى الله عليه وسلم آيات لم يجاوزها حتى يتعلموا فيها من العلم والعمل قالوا : فعلّمنا القرآن ، والعلم ، والعمل جميعاً.

ولهذا كانوا يبقون مدة طويلة في حفظ السورة ، وقد ذكر الإمام مالك رحمه الله في الموطأ أنّ عبدالله بن عمر رضي الله عنهما أقام على حفظ سورة البقرة ثماني سنوات !.

الرسالة الرابعة :

أيها الاخوة الأفاضل : إن البرامج المقررة ، والمناهج الموضوعة ، والوسائل الطرق المقترحة هي اجتهاد أناس من أمثالكم ، وأنتم تقومون

بتطبيقها عملياً في الميدان ، وتقدّرون مدى صلاحيتها لتحقيق أهدافنا ، لذا فمن أهمّ المهم أن نسمع رأيكم فيها ، وأن تكتبوا لنا اقتراحاتكم ، لتُدرس ويتم الأخذ بالمناسب منها في الطبعات اللاحقة.

الرسالة الخامسة :

هناك حقيقة كبرى يجب ألا تغيبَ عن بال المعلمين هي أن الشرط الأساسي لنجاح العملية التعليمية أن يوجد في نفس المتعلّم شوق عارم إلى العلم ، وظمأ للمعرفة ، وعزمٌ على الدرس والتحصيل. وهذا هو التحدي الكبير أمامكم : أن تغرسوا هذا الشوق ، وتوروا هذا الظمأ ، وتقدحوا ذلك العزم ، بالقول المقنع والقدوة الحسنة والأسلوب الحكيم.

الرسالة السادسة :

إن (وظيفة) المعلم ، بل (رسالة) هي تكليفُ وتشريف ، ومصدر فخر واعتزاز ، وإن المعلم الصالح يغار على (مهنته) أكثر من غيرة التاجر الناجح على سمعته ، فيسعى لحماية هذه الرسالة من أن يتصدى لها من لا يصلح لحملها ن وينتمي إليها من ليس من أهلها ، فيكون ضرورة أكبر من نفعه !

لذا حثوا من ترونه مقصرا من زملائكم ، وصححوا أخطاء المخطئ وعلموا الجاهل ، وأرشدوا وانصحوا وسددوا وقاربوا ، فإن عجزتم فأعلمونا لنتصرف ، فرب مخفق مسيء في ميدان التعليم ينجح ويحسن إذا نقل إلى مجال آخر.

الرسالة السابعة :

بما أن المدرسة هي المربي الثاني بعد البيت فلابد من التعاون بينهما. لذا آمل منكم أن توثّقوا صلتكم بأولياء أمور الطلاب ، إذ أن رسالتكم لا تكتمل بدون ذلك التفاهم والتعاون. فالوالد يرى من ابنه جوانب لا يراها المعلم ، ولو عرفها المعلم لعدّل من أسلوبه بما يعود على الطالب بفائدة أكبر؛ وكذلك المعلم يكتشف زوايا في شخصية الطالب وهو في مجتمع المدرسة لا يراها الوالدان في البيت ، ولو عرفاها لعدلا في تربيتهما ، وباختصار : فالطرفان يكمّل أحدهما الآخر ، وهما جناحا العملية التربوية اللذان تحلّق بهما إلى آفاقها الفساح.

الرسالة الثامنة :

أهدت لكم الوزارة (دليل المعلم) ، وستخرج لكم – إن شاء الله- (دليل تقويم الطالب) ، وما جاء فيهما هو ثمرة جهد إخوانكم المختصين في الوزارة وخلاصة تجاربهم ن لكنه ليس ملزماً بشكل كامل ، وملاحظاتكم الميدانية التطبيقية على الدليلين ستكون محلّ التقدير والترحيب.

الرسالة التاسعة :

لقد شققت عليكم بالمجيء ، وحرصت على الاجتماع بكم لتكونوا سفراء إلى زملائكم عند عودتكم ، تنقلوا لهم الرسائل ي، وتجعلوها حديث منتدياتكم ، وسهراتكم ، واجتماعاتكم ، ونزهاتكم شهراً كاملاً ! تناقشوها ، وتنقدوها ، وتعدّلون فيها ، وتكتبون عنها ، وتزيدون عليها. وكم وددتُ لو أمكنني اللقاء بكل زميل عزيز ومحاورته ، ولكن ذلك متعذر ، وما لا يدرك كله قد يجرك جلّه ، وقد قال الله تعالى في محكم التنزيل : [وما كان

المؤمنون لينفروا كافة فلولا نفر من كلّ فرقة منهم طائفة ليتفقهوا في الدين ، ولينذروا قومهم إذا رجعوا إليهم لعلهم يحذرون].

الرسالة العاشرة :

نحن هنا في الوزارة زملاءُ لكم ، نتشرّف بخدمتكم ، وخدمة الرسالة السامية المشتركة التي أكرمنا الله بحملها ، فاستشعروا ذلك ، ولا تترددوا في الاتصال بنا والتواصل معنا ، وتقوية الروابط بيننا ، وتقديم النصيحة لنا ، وطلب العون والمساعدة منها ، فهدفنا – بحمد الله – واحد وهو نيل رضا الله سبحانه عن طريق إعداد جيل عرف ربه ، وعرف زمانه ، واستقامت طريقته.

وكلمة أخيرة ... لعلها تلخص روح هذه الرسالة جميعاً :

إن هذا الكوكب الصغير الذي نعيش عليه ، وهو أصغر من هباءة في ملكوت الله ، قد شرفه الله بالإنسان الذي أسجد ملائكته ، واختار منه رُسُله ، خيرتَه من خلقه ، عليه الصلاة والسلام.

وشرّف الإنسان بحمل الأمانة ، وسخّر له ما في الكون ليعرف أسراره ، ويرتاد آفاقه ، ويكتشف أعماقه . ومهمتنا – نحن التربويون – أن نهيئ الإنسان ليكون أهلاً لبلوغ الدرجة التي أرادها الله له ن وهذا يقتضي منا دوام المراجعة لبرامجنا ، ومناهجنا ، وأساليبنا لنطورها ونحسنها . وعلينا أن نعي أن غايتنا ليست إنهاء المقررات الدراسية في الوقت المناسب ، بل في أن يستوعب الطالب المادة ، ويستفيد منها في حياته اليومية ، فمقياس نجاح المعلم هو انتفاع الطالب بما يتعلمه منه : يدرس اللغة العربية

، فيستقيم لسانه ويشرق بيانه لا كما هو واقع الحال يدرس الطالب النحو ، ويحفظ القواعد سنين ، ثم يخطئ في كل سطر يقرؤه أو يكتبه !

نريد أن يدرس الطالب الدين ، فتصفو نفسه ، وتسمو أخلاقه ، وتُرى آثار ما تعلمه في واقعه ، لا أن يكون ما تعلمه حبراً على ورق ، ينسى أكثره ، وما يذكره لا يطبقه في وقاع حياته.

فالمقياس الأول – إذن – لنجاحنا أو إخفاقنا سواء في أسلوب تعليمنا أم في المادة العلمية التي ندرسها لأبنائنا هو : ظهور أثر هذا العلم في تكوين شخصياتهم ، وواقع سلوكهم.

إن الذين وضعوا المقررات أناس " مثلكم ، يخطئون ويصيبون ، وما أحسن أن نتلقى منكم الاقتراحات والآراء النابعة من الخبرة العملية الميدانية ، كأن تقولوا : احذفوا هذه المادة جملة فلا حاجة لها ! أو عدلوا هذا المقرر فأضيفوا إليه كذا وكذا ، وألغوا منه كذا وكذا ، ليكون أعون لنا على تحقيق هدفنا الأسمى ؛ فنحن نرى ونلمس يوميا حاجة الطلاب النفسية والفكرية ، ومستواهم العقلي والذهني ، واهتماماتهم الصغيرة والكبيرة ، وما يشدهم إلى العلم وما ينفرهم منه . فالمناهج والمقررات تستفيد في تعديلها وتطويرها ورفع مستواها من هذا الطريق المزدوج طريق الأخذ والرد ، والتبادل بين المؤلفين والمربين ، وبين الطلاب والمعلمين.

وثقوا – أيها الاخوة الأحبة – أن من أهم ما يميزكم عندنا وجاهة آرائكم ، وحكمة مقترحاتكم ، ودقة نظراتكم ، بالإضافة إلى ما تتمتعون به من الإخلاص في العمل ، والاقتدار في المادة العلمية.

أيها الإخوة : إننا نعيش عصر الابتكار والاختراع ، وإن عليكم أن تبتكروا ، وتبدعوا في طرائق التدريس ، ووسائل التعليم ، وكيفيات التقويم ، لتكونوا على مستوى الزمن الذي تعيشون فيه.

ومع أنكم تجدون المقدرين لجهودكم ، والمعترفين بفضائلكم ، ولكن الدافع الأول ينبغي أن يكون طلب رضا الله سبحانه ، واحتساب الأجر عنده وإيثار الباقية على الفانية فـ [الباقيات الصالحات خير عند ربك ثوابا وخير أملا].

وفقنا الله جميعا لما فيه خير ديننا ، وعز وطننا ، وجعلنا ممن يستمعون القول فيتبعون أحسنه.

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

محمد بن أحمد الرشيد

التغذية الراجعة

نقول التغذية المرتدة ، أو الراجعة ، أو المعلومات التقويمية ، أو التقويم الراجع ، وباللغة الإنجليزية يقولون (Feedback) المهم .. تصور أنك أرسلت إلى رئيسك مقترحاً طموحاً بذلت فيه جهداً كبيراً وأعطيته وقتاً ثميناً ، وانتظرت بعد ذلك كلمة أو تعليقاً ، أو ملاحظة ، أو تأييداً ، أو رأياً لا يتفق مع رأيك ، ولكنك في النهاية لم تتلق شيئاً من ذلك ، فماذا تفعل وما هو شعورك ، هل أنت محبط مثلاً ؟ أم تشعر بأنك تعرضت للإهانة ، أم ماذا ؟

إليك بعض الأسئلة التي تساعدك إذا وجهتها إلى رئيسك الحصول على التغذية الراجعة ، وهي :

١- ما هو الشيء الذي كنت تريد أن أعمله بشأن هذا المشروع ولم أقم به؟

٢- هل تعتقد أنني بحاجة إلى تدريب ، ما هو البرنامج التدريبي الذي تعتقد أنني يجب أن التحق به ؟

٣- ما هو أفضل شيء أقوم به لمساعدتك ؟

٤- ما هو أول شيء يجب أن أغيره كي أتحول إلى موظف منتج ؟

تحديد ما يجب تفويضه

إن القرار بالتفويض ينتج عادة عن إدراك عميق وحاد بأن لديك الكثير من الأعمال وأكثر مما يمكنك أن تعطيه الانتباه الذي يستحق ، أو أنك لن تكون قادراً على قبول المزيد من العمل إلا إذا فوّضت بعض مسؤولياتك إلى شخص آخر. وبغض النظر عن السبب الذي يحثُّك على التفويض فعندما تقرر منح ذلك التفويض تحتاج لاتبعا نظام منطقي.

اختيار المهمة التي يجب تفويض القيام بها :

من الخطأ التفكير أنه يمكن تفويض القيام بأي مهمة تخطر على بالك إما لأنك لا تحب هذه المهمة أو هذا العمل أو لأنك ترغب في إبقاء شخص منشغلا بالعمل.

وتحديد ما يجب تفويضه يتطلب منك أن تفكر في كل أعمالك وكل ما تفعله ووضع لائحة بالمهمات التي تقوم بها تحت أربعة عناوين :

١- المهام التي " يجب " تفويض القيام بها إلى الآخرين :

هذه هي عبارة عن الأعمال التي لا يجب عليك كمسؤول أو رب عمل أو مدير القيام بها على الإطلاق . وغالبا ما تكون هذه من نوع الأعمال التي مارستها كثيرا في الماضي أو أعمالا تستمتع بالقيام بها ولست مستعدا لجعل أي شخص آخر يقوم بها . وتفويض القيام بهذه الأعمال إلى شخص آخر يمكنك من استغلال أفضل لوقتك والحد من المخاطر التي يمكن أن تحصل في حال عهدت القيام بها إلى أي شخص كان غير مفوض.

٢- مهام أخرى " يتوجب " عليك تفويض الآخرين بها :

هذه عبارة عن الأعمال الروتينية التي لم تدخل سابقا في اعتبارك كمهام يمكن تفويض القيام بها للآخرين ولكنها مهام يمكن للآخرين القيام بها بسهولة. وقد يجد هؤلاء هذه المهام أيضا مثيرة لاهتمامهم ومتحدية لطاقاتهم ومعرفته بحيث تتعجب كيف قمت بها في الماضي بنفسك كجزء من مسؤولياتك ولم تسارع إلى تفويض الآخرين بها.

٣- مهام " يمكنك تفويض الآخرين بها :

هذه عبارة عن الأعمال التي يمكن للآخرين القيام بها إذا كانوا قادرين كليا على ذلك . وتفويض الآخرين بهذه المهام يوفر لهم الفرصة بتطوير مهاراتهم طالما بإمكانك التأكد من توفير التدريب اللازم لهم لتمكينهم من حيازة المهارة المطلوبة للمهمة.

٤- مهام " يجب " أن تحتفظ بها لنفسك :

هذه هي الأعمال التي تقع في صلب مسؤولياتك مثل مهام التخطيط المسبق للأعمال المستقبلية أو اختيار الموظفين الجدد ، أو مراقبة أداء وجهد الموظفين ، تقييم عمل الآخرين ودعمهم وتقديم المكافأة إليهم . وفي حال أعاقت هذه المهام سير أعمالك مباشرة من الأفضل أن تقوم بها بنفسك إلا إذا كان لديك نائب قدير عنك.

هذا التحليل مفيد لأنه يجعلك تدرك أنك لا زلت تقوم بمهام ووظائف كان يجب عليك تفويض الآخرين بها منذ زمن بعيد . لكن هذا لا يعني أنه

يجب أن تفوض المهام الصعبــة أو المملـة إلـى الآخريـن والاحتفـاظ بالمـهام السهلة والمسلية بالنسبة إليك ، وليس بإمكانك أيضا تفويـض أي عمـل تجـده صعبا بالنسبة لك . وإذا كنت تملك مشاكل في هذا الصدد فليس من المحتمـل أن يكون الآخرون أفضل منك في ذلك العمل الصعب.

معرفة مستلزمات المهمة أو الوظيفة :

فور اتخاذك قرراً بتفويض مهمة أو وظيفة معينة إلـى شـخص آخـر تكون الخطوة التالية هي معرفة مـا تسـتلزمه أو تتطلبـه هـذه المهمـة أو هـذا العمل الجديد ، فهنالك مهام كنت تنفذهـا فـي السـابق دون كثـير مـن التفكـير وتبدو كأنها مجرد عمل روتيني ، ولكن تكتشـف لاحقـاً أنـها تتطلـب إضفـاء لمسات أخيرة أو إكمال لا يمكـن لأحـد غـيرك تنفيـذه أو أنـها تتطلـب مـهارة عميقة لا يملكها أي شخص آخر ، ولهذا السبب قمت بها في السابق وحـدك . وهذا يتطلب إجراء تحليل لمستلزمات المهمة ، أي ما يتطلبه إجـراء المهمـة والعمل وتحديد العناصر التالية :

* العمليات الفكرية الضرورية لتنفيذ المهمة أو الوظيفة.
* النشاطات التي يجب ممارستها لتنفيذ المهمة والأدوات المطلوبة لذلك.
* العلاقات الضرورية مع أشخاص آخرين لإكمال المهمة.

لذلـك لا بـد مـن الأخـذ فـي عيـن الاعتبـار المـهارات والقـدرات الضروريـة والمطلوبة للقيام بالعمل مثل التالي : مستلزمات المهام التالية :

المهمة الأولى – مهمة أو وظيفة وتنظيم الملفات :

فعندما لا تكون قادرا على إيجاد ما تريده بسرعة تحتاج لمعرفـة المعلومـات المحفوظة عندك وكيفية حفظها وتشمل ما يلي :

- العمليات الفكرية المطلوبة لتنفيذ العمل : نظام فكري منطقي.
- النشاطات المطلوبة لتنفيذ العمل : اختيار الملفات المطلوبة وتنظيمها.
- العلاقات المطلوبة لتنفيذ العمل : إجراء استشارات مع الآخرين.

المهمة الثانية – مهمة أو وظيفة وضع رسائل العمل المطلوبة للمهمة : وهنا يوجد لديك نظام لتبادل الرسائل مع زبائنك وتحتاج إلى رسالة أساسية لتبدو موجهة إلى زبون محدد وتشمل التالي :

- العمليات الفكرية المطلوبة لرسالة العمل : وصف قرار العمل وصنعه.
- النشاطات المطلوبة لرسالة العمل : كتابة الرسائل وصياغتها ، استعمال حاسوب الكلمات أو معالج الكلمات في الحاسوب.
- العلاقات المطلوبة لرسائل العلم : فهم حاجات الزبائن.

المهمة الثالثة – مهمة أو وظيفة تنظيم معرض للبائع : هنا تقرر إقامة معرض لبضاعتك لجعل الناس أكثر إدراكا لما توفره شركتك من بضائع وخدمات وتشمل التالي :

- العمل الفكري المطلوب لإقامة المعرض : القدرة على التخطيط.
- النشاطات المطلوبة لإقامة المعرض : قدرة على التنظيم والتوجيه.
- العلاقات المطلوبة لإقامة المعرض : إجراء اتصالات مع أشخاص آخرين للحصول على تعاونهم.

ومع الأخذ في عين الاعتبار الصفات المطلوبة لكل مهمة ووظيفة ستصبح لديك فكرة أكثر دقة لما يعطي المهمة والوظيفة فرصة التنفيذ الجيد والملائم من قبل شخص آخر.

تقييم مخاطر التفويض :

يتطلب التفويض منك أن تمرر بعض مسؤولياتك وسلطتك في تنفيذ المهام مع الإبقاء على مراقبة الآخرين ومحاسبتهم على القيام بتلك المسؤوليات أو السلطة المفوضة إليهم ، ومن المهم تقدير أنه في حال حصول خطأ ما بعد تفويض المهمة يبقى الشخص الذي حصل على التفويض مسؤولاً عن ذلك الخطأ . لهذا وقبل تفويض أي من المهام التي اعتبرتها مناسبة للتفويض تحتاج لتقييم مدى المخاطر التي تتحملها أنت بفعل ذلك التفويض لأنك أنت تظل تتحمل المسؤولية النهائية عن المهمة أو العمل.

وتطبيقياً يعني هذا تقييم التالي :

- درجة المخاطر : ما هي النتائج المترتبة على حصول سوء تنفيذ العمل وما هي فرص حصول هذا السوء في التنفيذ ؟
- درجة المسؤولية : ما هي الالتزامات التي يعتمد عليك الآخرون في العناية بها أو تعتمد فيها على نفسك والتي قمت بتفويضها الآن إلى شخص آخر ؟
- درجة السلطة المعطاة أو المفوضة : ما هو مدى السلطة والإمرة والمراقبة والسيطرة التي تتخلى عنها للآخرين وبأي درجة ؟

هذا التقييم ليس بسيطاً كما يبدو للوهلة الأولى ، فمن الممكن على سبيل المثال أن تكون مسؤولاً عن وضع ميزانية الشركة ومع ذلك لا تملك السلطة بالإنفاق من تلك الميزانية ، وهكذا قد تأتي المهمة التي قررت تفويضها إلى شخص آخر ضمن المهام الواجب تفويضها لزوماً أو جوازاً أو ضمن المهمات " الممكن " تفويضها ومع ذلك لا تفوز بامتحان تقييم

المخاطر ، لذلك فإن وعي ما تشمله المهمة من حيث محاسبة الآخرين على التنفيذ يجعلك متأكداً أنك لن تتحمل مخاطر غير مرغوبة يمكن أن تضع سلطتك في وضع خطير.

خلاصة : تحليل المهمة والعمل أو الوظيفة :

يتطلب التفويض منك أن تعدد النشاطات المطلوبة وأن تميز تلك المهام التي بإمكانك تفويض القيام بها لشخص آخر عن تلك المهام التي يجب أن تحتفظ بها لنفسك.

ومن خلال تحليل الوظيفة المفوضة إلى شخص آخر وتحديد المهارات والقدرات الضرورية لهذه الوظيفة أو المهمة بإمكانك تحديد ما هو مطلوب لتنفيذ الوظيفة أو المهمة بالشكل الملائم . ومن خلال قياس درجة المخاطر والمسؤولية والسلطة الكامنة في تلك المهمة أو الوظيفة يكون بإمكانك تخفيض الخطر الكامن في عملية التفويض إلى الحد الأدنى.

وبهذه الطريقة تكون قادرا على صنع الخيار الصحيح والحكيم عن الوظائف الأكثر تناسبا مع التفويض أو الصالحة والمناسبة أكثر للتفويض.

أسئلة يوجهها المدير إلى نفسه

فكر في تفاصيل أعمالك وأسأل نفسك الأسئلة التالية :

- هل توجد مهام ووظائف لا زلت أمارسها بنفسي والتي " يجب " أن أفوض القيام بها إلى شخص آخر ؟
- هل توجد مهام ووظائف " يمكن " تفويض الآخرين بها شرط أن يكون هنالك شخص قادر على القيام بها ؟

- هل عملت على تعريف وتحديد المهام والوظائف التي لا يمكنني تفويضها إلى شخص آخر والتي أحتاج للاحتفاظ بها ؟
- هل أملك فكرة عن المهارات والقدرات المطلوبة للوظيفة قبل تفويض شخص آخر القيام بها.
- هل أعرف ما هي المسؤوليات الكامنة في تلك المهمة أو الوظيفة ؟
- هل أعرف ما هي السلطة التي لابد من تفويضها مع المهمة للشخص الآخر ؟
- هل عملت على تقييم المخاطر الكامنة في التفويض ؟
- هل أنا مدرك لحقيقة أن المسؤولية النهائية عن الوظيفة المفوضة للآخرين تبقى لي أنا ؟

نقاط مهمة لتفويض أفضل

- يجب أن تعرف ما هي المهام التي " يجب " عليك تفويضها وتلك التي "يمكن " تفويضها إلى الآخرين.
- يجب أن تعرف ما هي المهام التي يجب أن تحتفظ بها لنفسك.
- يجب أن تحلل وتدرس المهارات والقدرات المطلوب للمهمة أو الوظيفة قبل أن تفوّض شخصاً آخر القيام بها.
- يجب أن تكون مدركاً للمسؤوليات التي تشملها المهمة أو الوظيفة.
- يجب أن تعرف مدى أو درجة السلطة المعطاة بفعل التفويض.
- يجب أن تعمل على تقييم مخاطر التفويض.

- يجب أن تقبل أن المسؤولية النهائية التي بموجبها يُحاسب عليها القيام بالوظيفة المفوّضة للآخرين هي عليك وحدك.

المصدر :

- أصول تفويض الصلاحيات
- سلسلة الدليل الإداري
- الدار العربية للعلوم - تأليف كيت كينان – ترجمة مركز التعريب والبرمجة ١٩٩٦م.

كيف تكتب بشكل أفضل وأسرع

١- اقرأ أمثلة على ما تريد كتابته من تقارير أو مذكرات.

٢- لا تنتظر حتى تتجمع كل أفكارك ابدأ ، وكن مرناً . الكتاب المحترفون في معظم الأحيان يطرحون أفكاراً جديدة أثناء الكتابة.

٣- قلل من التوقف ، حاول الاستمرار في الكتابة حتى ولو ظهرت بعض الأخطاء ، فالمسودة يمكن الرجوع إليها وتعديلها فيما بعد.

٤- القارئ مشغول .. حاول التركيز على النقاط المهمة ، وإبراز ما تريد أن تقوله بوضوح منذ البداية

٥- لا تكتب عن شيء لا تفهمه ، حضر نفسك جيداً حتى تتمكن من الكتابة و الشرح و التبرير.

٦- تجنب استخدام كلمتين تؤديان نفس الغرض.

٧- كن واضحاً ومحدداً فعندما تخاطب موظفيك كتابة، بمذكرات مختصرة مثل " أعد كتابة التقرير " فلن تفيد هذه الملاحظة شيئاً.

أقـــــوال

١- سر التقدم هو أن تبدأ ، وسر البداية تفتيت الواجبات والمسؤوليات إلى أجزاء يمكن إدارتها والسيطرة عليها ومن ثم البدء مع الجزء الأول.

٢- هناك ثلاثة أنواع من الناس :

أ- الذين يصنعون الأحداث.

ب- الذين يتفرجون عليها.

جـ- الذين يتساءلون – ماذا حدث ؟

٣- القيادة فن جعل الآخرين يؤدون الأعمال التي لديك قناعة بأنها يجب أن تؤدى.

٤- إذا لم تقدر ما يقدم به العاملون معك فإن اهتمامهم سوف يتوقف ، وعندئذ سوف تجد نفسك خارج دائرة النجاح.

٥- إذا أحببت الناس ، استطعت أن تقودهم.

ثقافة إدارية

العدد العاشــر

جمادى الثانية ١٤١٩هـ

إعـــداد

يوسف محمد القبلان

المحتـــويـــــات

المفتـــــــام

شيء جمـــيل أن تكــون مهمـــاً
ولكن الأهم هو أن تكون جميلاً

مـــــدخـــل

البدايـــة :

(إذا اتفق اثنان في كل شيء ، فمعنى ذلك أن أحدهما هو الذي يقوم بكل التفكير).

تبرز شخصيات إدارية تمتلك مهارة القيادة في كثير من المجتمعات وتحقق للمؤسسات أو للأجهزة التي تقودها نجاحات متلاحقة ، بل قد يتكرر النجاح في موقع آخر لنفس الشخصية.

ويحدث هذا والأدب الإداري لا يزال يبحث في موضوع القيادة الإدارية ، ويحاول الكشف عن الصفات ، والقدرات التي تميز القائد عن غيره.

وكان نتيجة ذلك ظهور نظريات متعددة للقيادة كنظرية السمات ، ونظرية الموقف ولم يتوقف البحث عند تقديم نظريات لمفهوم القيادة ، بل تعدى ذلك إلى تحديد أنماط قيادية يمارسها القياديون ، وتطبع أسلوبهم في العمل حيث ظهرت أنماط متعددة مثل الأوتوقراطي ، والديمقراطي أو المشارك.

وقد كان لعلم النفس دور كبير في تسليط الضوء على الأنماط القيادية وإعداد الدراسات ، والأستبيانات ، والتطبيقات الكفيلة بالكشف عن النمط القيادي للإداريين.

وكان لهذه الدراسات النفسية الأثر الكبير في جذب القياديين إلى الالتحاق ببرامج تدريبية بعيداً عن أجواء العمل بهدف التفاعل مع فئات إدارية في نفس المستوى يتوفر بينها التجانس إلى حد ما من حيث العمر ، والمؤهل ، والخبرة العملية.

يسعى القائد إلى تلك البرامج رغبة في التعرف أكثر على ذاته ، واكتشاف نمطه القيادي بأسلوب علمي بعيداً عن المؤثرات العاطفية التي تحيط به في بيئة العمل.

ونلاحظ أنه في السنوات الأخيرة تحقق ارتباط قوي بين علم النفس وعلم الإدارة من خلال برامج التدريب الإدارية.

وعلى سبيل المثال نجد أن مركز القيادة الإبداعية في جامعة ميرلاند بأمريكا ينفذ برنامجاً تدريبياً لمدة خمسة أيام يركز على تحديد النمط القيادي لكل مشارك.

ولكن كيف يمكن الوصول إلى نتيجة كهذه في خمسة أيام ؟ ، وما مدى دقة النتائج ؟

يعتمد المركز في البداية على إرسال مجموعة من الأسئلة إلى المشاركين بريدياً للإجابة عليها وإرسالها مرة أخرى إلى المركز حيث يتم إدخالها في الحاسب الآلي لاستخراج النتائج.

الأسئلة كثيرة جداً إلى درجة الإزعاج ومتنوعة إلى درجة الامتناع عن الإجابة ، فمن حيث الكثرة يصل عددها إلى ألف سؤال تقريباً ، ومن حيث التنوع فإنها تسأل عن كل شيء بما في ذلك اللون المفضل ، والهوايات والقراءات وغير ذلك.

و لا يكفي المركز بإجابة المشارك وإنما هي فقط تمهيد للتطبيقات العملية التي سيتم مقارنة نتائجها بنتائج تلك الإجابة.

ويقوم المشارك (المتدرب) من خلال التطبيقات بدور الملاحظ ويتفاعل مع الجميع في حالات واقعية يتم تصويرها بالفيديو ثم عرضها للمناقشة . وهناك نماذج معدة دائماً لملء الملاحظات.

وفي النهاية يقوم المدرب بالاجتماع بالمتدرب لإعطائه فكرة عن نمطه القيادي بعيداً عن مفهوم الخطأ والصواب إذ أن الهدف هو الاكتشاف الذاتي وليس إصدار أحكام تقيمية ، والمدرب يقتصر دوره على الإشراف فقط.

أردت بهذا المثال أن أبين أننا انتقلنا من مرحلة النظريات إلى مرحلة التطبيق وأن القيادة تبرز في التطبيق وأنها مهما أختلف نمط صاحبها تتجه في النهاية نحو تحقيق الأهداف.

وبناء عليه نستطيع القول : إن العامل المشترك في القيادة هو تحقيق الهدف بفعالية ، وأننا لا نستطيع أبداً استخدام نفس الأسلوب لتحقيق الأهداف لعدة أسباب أهمها :

- الفروق الفردية (العلمية ، والعملية ، والنفسية).
- طبيعة العمل.
- ظروف المرؤوسين.

وحيث أننا نختلف في خلفياتنا التربوية ، والعلمية ، وفي خبراتنا التي كونت شخصياتنا كما نختلف في الظروف العملية والمواقف المحيطة

بنا بحكم أن كلامنا يعمل فـي مجـال مختلف فمن البديهي اختلاف أساليبنا وأنماطنا القيادية والإدارية.

ولو كانت أساليبنا واحدة لما كان هناك مجال للإبداع والتميز ، بل أننا في هذه الحالة يمكن أن نوفر جهازاً متطوراً لإدارة العمل وقيادة البشر ، وهذا بطبيعة الحال أمر مستحيل مهما تطورت التقنية ، لأن التقنية عامل مساعد ، أما الأساس فهو الإنسان وسيلة وغاية ، ومطلوب من الإنسان لكل يبدع ، ويكون قائداً ناجحاً أن يختلف عن الآخرين وحيث أنه مختلف (رغماً عنه) ، فإنه إذا حاول التقليد فسينتهي إلى الفشل.

يوسف القبلان

الإدارة بالهجوم

" خلال فترة عمل تبلورت ملامح أسلوبي في الإدارة ، هـذا الأسـلوب الـذي نستطيع في غياب تعبير أفضل ، أن نسميه الأسلوب الهجومي. أبادر فأقول إني لا أقصد بهذا الوصف أن الأسلوب الآخر الشـائع بين الإداريين والـذي يمكن أن نسميه الأسلوب الدفاعي.

ما الفرق بين الأسلوبين ؟

الإداري الـهجومي لا ينتظـر القـرارات بـل يسـتبقها ، والإداري الدفـاعي يحـاول أن يبتعـد عـن اتخاذهـا . الـهجومي لا ينتظـر حتـى تضخـم المشاكل ، أمـا الدفـاعي فـلا يتعـامل مـع أي مشـكلة إلا بعـد أن تتخـذ حجمـاً يستحيل معه تجاهلها ، الهجومي لا يدير المؤسسة من مكتبه ويحـرص علـى أن يكون في الموقع أكبر وقت ممكن أمـا الدفـاعي فـلا يغـادر مكتبـه إلا فـي المحـن والأزمـات . الـهجومي يعتـبر نفسـه مسـؤولاً عـن تطويـر الجـهاز وإصلاحـه ، أمـا الدفـاعي فـلا يـرى لنفسـه مهمـة تتجـاوز الإدارة اليوميـة . الهجومي لا يخشى أن يكون موضع جدل ، أما الدفاعي فيتجنب كل مـا يثـير الجـدل . الـهجومي ينفـق كـل الاعتمـادات ويطـالب بـالمزيد ، أمـا الدفـاعي فيستوي عنده الإنفاق والتوفير . الهجومي لا يسمح للمعارضة أن تثنيـه عـن موقفـه ، أمـا الدفـاعي فيـتراجع عنـد اصطدامـه بـأول جـدار. لعـل الفـارق (الكبيران الهجومي لا يهمه أن يخسر وظيفته أما الدفاعي فكل شـيء يـهون لديه في سبيل البقاء في موقعه . لا أريد أن يفهم أحد أن الأسلوب الـهجومي

هو بالضرورة أفضل من الأسلوب الدفاعي . هناك مؤسسات لا يمكن أن تدار بأسلوب هجومي كوزارات المالية والخارجية والتخطيط وأجهزة المراقبة ومؤسسات ينعشها الأسلوب الهجومي كوزارات الخدمات بصفة عامة "

المرجع :

غازي عبدالرحمن القصيبي – حياة في الإدارة ، المؤسسة العربية للدراسات والنشر / بيروت ١٩٩٨ ص٩٧.

الكتابة بأسلوب واضح

سننظر في هذا الفصل في كيفية كتابة التقرير بلغة واضِحة وهذا ما يختلف عن الاستعمال الدقيق للغة وبالتحديد الالتزام بقواعدها والذي سننظر فيه لاحقاً . والمواضيع التي سوف يغطيها هذا الفصل هي :

- الأسلوب الإجمالي للكتابة.
- العبارات الصحيحة أو أسلوب التعبير Phrasing .
- الكلمات الصحيحة.

وسر الأسلوب الجيد في الكتابة والذي يعبر عن مقاربتك للكتابة هو أن تكون هذه الكتابة مماثلة تقريباً لكلامك أي أن تكتب ما يمكن أن تتكلم به. يجب بالطبع أن تتجنب العبارات والكلمات العامية لكن المادة قد تكون صعبة القراءة في حال استعمال للعبارات والكلمات الصعبة التي قد لا يكون القارئ معتاداً عليها.

قد يجد الكثير منا أنه من السهل التكلم بوضوح والتعبير عن الحجج بطريقة جدية التنظيم والبنية، ولكن عندما نأتي لوضع هذا الكلام على الورق نشعر بحاجة مفاجئة لإعطاء القارئ انطباعات جيدة ومؤثرة من خلال الكلمات الطويلة والجمل المعقدة . وهذا ما يمكن أن يشكل خطراً في التقرير لأنه قد يعيق إيصال رسالته وبالتالي يُفقد التقرير الوضوح والتأثير.

الأسلوب الإجمالي في الكتابة

تذكر أنك تكتب التقرير للقارئ وليس لنفسك ، لهذا يجب عليك أن توافق (أو تكيف) أسلوبك الطبيعي في الكتابة مع ما يلائم القارئ. وهذا قد يتطلب في الكثير من الأحوال القليل من التغيير أو قد لا يتطلب أي تغيير على الإطلاق . ولكن يجب عليك أن تفكر بالأمر لأنه في بعض الأحيان لا يكون القراء مماثلين لك في التفكير.

لنفترض على سبيل المثال أنك تكتب تقريراً موجهاً إلى مجلس الإدارة في الشركة أو المؤسسة التي تعمل فيها وإلى أعضاء هذا المجلس وعدده يفوق العشرة مثلاً . هنا تسمح لك القواعد الحديث في اللغة باستعمال ما لم يكن بالممكن استعماله وفقاً للقواعد التقليدية في اللغة.

ولكن لو كان أعضاء مجلس الإدارة من الجيل القديم فربما يكون موقفهم من اللغة واستعمالاتها تقليديا . وهكذا وإذا رغبت في موافقتهم على تقريرك عليك الالتزام بالقواعد التقليدية للغة.

هذا لا يفرض عليك تغيير أسلوبك في الكتابة كليا بل يفرض فقط أن تكيف تقريرك بما يلائم هؤلاء القراء . وهنا قد يكون عليك تكييف أو موافقة استعمالك للغة بما يلائم كل عضو في مجلس الإدارة وربما قراء آخرين في الشركة أو المؤسسة أو خارجها . ونماذج هؤلاء القراء هي :

- الأشخاص الذي يفضلون الأسلوب الحديث في كتابة اللغة.
- الأشخاص الذين لا تكون لغة التقرير هي لغتهم الأم.

- الأشخاص الذين لديهم صعوبة في القراءة.

استعمال اللغة العادية :

إذا لم يكن قراء تقريرك ضمن إحدى الفئات المذكورة سابقاً يمكنك الاكتفاء باستعمال اللغة العادية والأسلوب السهل. وهذا لا يعني استعمال اللغة العامية بل يعني مثلاً بدلاً من استعمال كلمة " الإناث ط التقليدية يمكنك استعمال كلمة " البنات " من العامية والعادية.

كذلك من الطبيعي اختصار بعض الكلمات أو جمعها معا (بما يعرف بالترخيم أو حذف بعض الحروف) لأنه يسهل القراءة الخاصة إذا كان يتوافق مع الكلام العادي . ولكن يجب تجنب هذا الأسلوب إذا كان القراء من الجيل القديم الذي يفضل اللغة التقليدية.

من ناحية أخرى يميل بعض الأشخاص لسبب ما إلى استعمال كلمات وعبارات محددة في تقاريرهم لا يكون لها أي استعمال في الحياة الواقعية ويكون تأثير ذلك أن يصبح التقرير مثل تقرير الشرطة الذي يستعمل كلمات وعبارات جافة.

أمثلة من الاختصار والترخيم :

العبارة	المختصر
فيما يخص	عن
في هذه اللحظة من الزمن	الآن
في حال حدوث ..	إذا
نتيجة لذلك ..	وهكذا

وهذا الأمـر يتعلـق بالأسلوب الفردي فـي الكتابـة وليس بالكلمـات الفردية وكل ما عليك فعله هو أن تعلم كيفية تبني مقاربة عامة للكتابة قريبـة من الكلام المستعمل دون الوقوع في أي من اللغة العامية أو اللغة الصعبة.

وعندما تتحدث في تقريرك عن نفسك وعن الآخرين تحدث بكلمة " أنا " و " أنتم " على التوالي وإذا كان التقرير داخلياً محضاً يمكنـك الاكتفـاء بكلمة " نحن " وليس " أنا " وبدلاً من القول مثلاً : " إن توصية هذا التقرير هي شراء كذا وكذا " يمكنك القول : " ننصح بشراء كذا وكذا .. ".

من ناحية أخـرى ولتجنـب التمييز بين النسـاء والرجـال فـي كتابـة الضمير في التقرير يجب عليك فعل ما يلي :

١- استعمال صيغة الجمع بدلاً من القول مثلاً : " يجب على كـل موظـف أن يتأكد من ترتيب مكتبه قبل ترك غرفة العمل " تقول : " يجب على كل الموظفين والموظفات ترتيب مكاتبهم و مكاتبهن قبل تـرك غـرف العمل " .

٢- استعمال كلمة " أنتم " بـدلاً مـن " أنـت " و " ولكـم " مثـلاً بـدلاً مـن "لك" وهكذا دواليك .

٣- من ناحية أخرى ولدى الرغبة في ذكر الأمثلة في التقرير يمكنك تحيد المثل بالشخص المعنى بـالذات واستعمال الضمير الفردي مثـل هـو وأنت أو هو / هي .. الخ.

استعمال الأمثلة والقياس أو التشبيه :

عندما تتحدث إلى الآخرين وجهاً لوجه يمكنك التوقف عن الكلام إذا لم يفهموا كلامك وبحيث يطلبون منك تكرار الكلام أمامهم. ولكن إذا كان هؤلاء الآخرون يقرءون تقريرك لن تتوافر لديهم فرصة طلب إعادة الكلام إذا لم يفهموا عباراتك المكتوبة . لذلك يجب أن تتأكد من شرح وتفسير كل شيء قدر الإمكان وأفضل الأدوات التعبيرية في هذا المجال هي الأمثلة والقياس.

وفي بعض الأحيان قد تظن أنت أن أمراً أو موضوعاً ما هو واضح وجلي أكثر مما هو عليه حقاً بالنسبة للآخرين الذين قد لا يكون واضحاً بالنسبة إليهم. وهنا وفي حال وجود أي شك لديك بعدم فهم الآخرين لما تقوله كتابياً يجب عليك استعمال الأمثلة وهذا ليس سيئاً بل هو ضروري ، ولقد ذكرنا سابقاً ضرورة تجنب اللغة الصعبة والمعقدة واستعمال الأمثلة هو لهذا الغرض أيضاً.

أما القياس (بالمقارنة والتشبيه والاستعارة ..) فهو قيّم جداً لشرح وتفسير الأفكار المعقدة ويبدأ بالقول " الفكرة هي مثل كذا وكذا تقريبياً " أو " كما لو أنها كذا وكذا ... " فإذا افترضنا أنك تريد شرح بنية إحدى الشركات أو المؤسسات فاستعمال القياس يسمح لك بالقول " تنظيم هذه الشركة هو مثل الشجرة حيث العمال والموظفون هم في الجذور والدوائر والأقسام في الجذع .. ".

أسلوب التعبير

بعد إتقانك الأسلوب العام في الكتابة تصبح في طور إنتاج تقارير مكتوبة بوضوح ولكن يبقى من المهم استعمال العبارات الصحيحة والكلمات الصحيحة بما يطابق ذلك الأسلوب العام ، وسوف نتحدث لاحقاً عن استعمال الكلمات الصحيحة لكن دعنا ننظر أولاً في التعبير بالجمل والعبارات.

استعمال الجمل القصيرة والفقرات القصيرة

هناك عدد من علماء البحث أنفقوا شهوراً في وضع معايير لما هو مقروء بالشكل الصحيح بحيث تبلغك هذه المعايير مدى سهولة وصعوبة قراءة ما هو مكتوب بالنسبة للأشخاص . وقد يكون برنامج معالجة الكلمات في حاسوبك قادراً على إعطاء معايير مماثلة لسهولة أو صعوبة قراءة ما تكتبه.

لكن وبدون التطرق إلى الكثير من التفاصيل ثمة بعض الأشياء التي تأخذها كل هذه المعايير في عين الاعتبار ومن بين أهم هذه الأشياء الجمل وطول الفقرات.

الفقــــرات :

إذا قرأت كتاباً أو تقرراً يتضمن القليل من الفواصل أو بدون فواصل على الإطلاق فذلك يدعو ذهنك إلى تفكير أقوى . وهكذا فإن تقسيم

الكتابة إلى فقرات يساعدك على إعطاء بنية لما تقوله وبدون هذه الفقرات قد يكون من الصعب على القراء تحديد بنية ما يُفترض أن يقتنعوا به.

لذلك أيضاً يجب أن تبدأ كل فكرة جديدة بفقرة جديدة وحتى لو كان على القراء صعباً قراءة الكثير من الفقرات لكن ذلك أفضل من عدم وجود أي فقرات على الإطلاق . بالإضافة إلى ذلك وإذا كنت تستعمل الحجم العادي من الورق يجب أن تبقي الفقرات متباعدة وأن تبقي السطور ضمن الفقرات متباعدة أيضاً.

الجمـــــل :

الجمل الطويلة صعبة القراءة وقد يبدو أسلوبك في الكتابة رتيباً إذا كانت كل جملك من الطول ذاته ، ولهذا من الأفضل اللجوء إلى التنويع ، وهذا ما يجعل كلامك أكثر إثارة للاهتمام ويضيف الامتلاء إلى ما تكتبه.

لكن يجب أن تهدف لأن يكون معدل الكلمات في الجملة الواحدة ٢٠ كلمة وألا يزيد هذا العدد عن ٣٥ كلمة وإلا وجب عليك اختصار هذه الجملة أو تفكيكها إلى جملتين أو أكثر.

نموذج : إليك مثلاً عن جملة طويلة وعن كيفية اختصارها :

" في حال غياب موظف أو موظفين في الدائرة عن العمل في الوقت ذاته سيصبح من الضروري لواحد أو أكثر من بقية الموظفين تغطية عمل الغائبين للتأكد من استمرار الوظائف الضرورية حتى عودة الموظفين الغائبين إلى عملهم ".

الاختصار : " إذا غاب موظف أو أكثر عن الدائرة يجب على الآخرين تغطية الوظائف الضرورية لهؤلاء حتى عودتهم ".

لا تستعمل الكلمات المبهمة :

قد يكون من الصعب تعريف ما هي الكلمات أو التعابير المبهمة ولكنها من أحد جوانب اللغة الخاصة المتعلقة بموضوع محدد . ومعظم الأشخاص يستعملون كلمات تكون معروفة وواضحة بالنسبة لهم ومبهمة بالنسبة للآخرين مثل استعمال كلمة Ms/Dos التي تعد مبهمة بالنسبة للذين لا يعرفون شيئاً عن الحواسيب.

وتتواجد الكلمات " المبهمة " لأنها حقاً مختصر ومفيد يُستعمل بين الأشخاص الذين يعرفون موضوع الكلام جيداً . وإذا كنت متأكداً أن كل قرائك يقعون ضمن هذه الفئة (أي الذين يعرفون تماماً ما تتحدث عنه) يمكنك عندها استعمال الكلمات التي قد تكون مبهمة بالنسبة لغيرهم. لكن يجب أن تعرف مدى إبهام هذه الكلمات بالنسبة للآخرين وإلا تستعملها مطلقاً في حال وجود أدنى شك لديك بأن القراء لن يفهموها ، عندها يجب أن تجد كلمة أو عبارة بديلة يمكن للقراء استعمالها وفهمها.

قد يحدث من وقت لآخر ألا تتمكن من تجنب استعمال الكلمات المبهمة خاصة في التقارير الفنية . وفي هذه الحالة ومع احتمال عدم فهم القراء لهذه الكلمات يكون الحل إرفاق التقرير بمسرد لتعريف الكلمات والمختصرات. وسوف ننظر في ذلك لاحقاً في الفصل السادس.

من ناحية أخرى هنالك بعض التعابير التي أصبحت متداولة الاستعمال إلى حد أنها أصبحت فعلياً دون معنى ، وقد يشاهد القراء هذه

التعابير مراراً وتكراراً في حياتهم إلى حد أنهم لا يستوعبون معناها. وعالم التجارة مليء بهذه التعابير مثل :

- مواجهة حاجات الزبون أو المستهلك.
- العديد من السلع والخدمات.
- السلع النوعية.

هذه التعابير هي نموذج عن تعابير كثيرة التداول إلى حد أنها لم تعد تعطي المعنى الملائم ، وحتى في حال وجود معنى لها فهي قد فقدت تأثيرها كلياً.

وعبارة " السلع النوعية " مثلاً هي أفضل مثل على ذلك حيث نسمع يومياً عنها دون أن نصدقها لأن الجميع يقول عن سلعة بأنها سلع نوعية أو مميزة.

وهكذا كيف يمكن تجنب هذه العبارات التي أصبحت مألوفة ؟ الجواب بسيط جداً وهو استعمال العبارة التي تحمل " وزناً " أو "معنى" أو " تأثيراً " أكثر من العبارة المألوفة وذلك باللجوء إلى الحقائق الثابتة أو دعم هذه العبارات بالحقائق الثابتة.

وهكذا وبدلاً من القول : " هذه السلعة تفي بحاجات الزبائن " تقول: " على مدى السنتين الماضيتين أظهرت دراساتنا أن رضا الزبائن عن هذه السلعة يزيد عن ٩٧بالمئة " أو أن أكثر من ٨٥ بالمئة من زبائننا يعودون مراراً لشراء هذه السلعة ". وبدلاً من القول العديد من السلع والخدمات .. " تقول لديكم خيار سبعة عقود لسبعة أنواع من السلع يمكن موافقتها حسب الطلب .. ".

اختيار الكلمات الصحيحة

اختيار الكلمات الصحيحة هو الجانب النهائي في أسلوب الكتابة والذي يجب عليك أخذه في عين الاعتبار . وهنا نقول ثانية لا توجد كلمات صحيحة وكلمات خاطئة بالمعنى الدقيق بل توجد مقاربات عامة لاختيار هذه الكلمات ، وهكذا وفور فهمك لمبدأ هذا الاختيار ستجد أن من السهل جداً اختيار أفضل الكلمات لتقريرك . وعليك بعض التوجيهات البسيطة في هذا المجال.

(أ) استعمال الكلمات القصيرة حيثما أمكن

الكلمات القصيرة أسهل من حيث القراءة وهي تساعدك على التدفق الكتابة ، قد تكون بعض الكلمات الطويلة ضرورية بحيث تُستعمل من وقت لآخر وإن بشكل قليل وربما نادر ، لكن هذا الاستعمال القليل للكلمات الطويلة يضيف تنوعاً إلى تقريرك . والمثل على ذل هو استبدال كلمة " متطلبات " بكلمة " حاجة " أو " حاجات ".

والكلمات الطويلة التي يتعرف عليها القراء بسهولة هي أفضل من الكلمات الطويلة التي لم يعتادوا عليها حيث من الممكن مثلاً استعمال "موسعة البحث " بدلاً من الاكتفاء بكلمة " البحث ".

(ب) استعمال صيغة الفعل المعلوم بدلاً من الفعل المجهول

وهذا يعني جعل الفاعل في الجملة يؤدي الفعل بدلاً من أن يُؤَدّى عنه بصيغة المجهول فالقول : " إن سائق السيارة الأخرى ضربني " هو بصيغة المعلوم بينما القول : " ضُربْتُ " من جانب سائق السيارة الأخرى أو ضُربْتُ من السيارة الأخرى " هو بصيغة المجهول . والأفعال المعلومة

تجعل الكتابة متحركة وديناميكية ومقروءة جيداً ونأخذ مثلاً من تقرير واقعي لإحدى الشركات : فالقول ك " سوف تُدفع سلفة من تعويضات تقاعد الموظفين .. " هو قولٌ بصيغة المجهول بينما القول المماثل بصيغة المعلوم هو : " سوف تدفع الشركة نسبة من تعويضات تقاعد الموظفين .. ".

قد نحتاج في بعض الأحيان لاستعمال صيغة المجهول ، ولكن بما أن هذه الصيغة تُبْطئ فهم القارئ للكلام يجب أن تحد من هذا الاستعمال قدر الإمكان ز وإليك بعض الأمثلة التي تحتاج فيها إلى استعمال صيغة الفعل المجهول :

- عندما يكون الفاعل مجهولاً بالفعل أو غير متصل مباشرة بالموضوع مثل : " تم تجهيز الآلة سنة ١٩٨٥م.
- عندما تريد التشديد على المفعول به أو الموضوع الذي يحصل عليه الفعل.
- عندما تريد المراوغة في طرح المسائل مع أنها ليست فكرة جيدة في كتابة التقارير فسوف تجد صيغة الفعل المجهول مفيدة لك.

استعمال الأسماء الواقعية غير المجردة

استعمال كلمة " أداة الاتصال " هو استعمال لتعبير مجرد أما استعمال كلمة " الهاتف " فهو استعمال لكلمة واقعية . والأسماء الواقعية تعطي القراء صورة بصرية في أذهانهم تجعله من السهل استيعاب الفكرة المرافقة للاسم.

أما الأسماء التجريدية من ناحية أخرى فتكون أكثر طولاً بمعنى أنها عبارة عن كلمات أو عبارات طويلة يمكن أن تكون غامضة إلى حد بعيد مثل كلمة " الأوضاع " و " الأحوال " أو " النشاطات ".

وفي بعض الأحيان يمكن استبدال الاسم التجريدي باسم واقعي ، لكن غالباً ما تجد أن أفضل وسيلة لاستبعاد الأسماء التجريدية هي استبدالها بالأفعال ، وإليك بعض الأمثلة :

- يمكنك مثلاً استبدال عبارة : " يجب أن أعبر عن خيبة أملي " بعبارة " يجب أن أقول مدى خيبتي أو كم أنا خائب ".
- ويمكنك استبدال عبارة : " نهدف إلى إزالة الأخطاء" بالقول : "نسعى لنزيل الأخطاء ".

لا تستعمل الكلمات المتعجرفة أو المصطلحات القانونية

ابتعد عن الكلمات المعقدة التي تعبر عن أسلوب متعجرف متعالٍ خاصة إذا كانت قليلة الاستعمال وتبدو متعجرفة بوضوح.

وعادة يكون بإمكانك إزالة هذه الكلمات من تعابيرك من دون أي تغيير كبير في هذه الجمل أو التعابير ، فبدلاً من القول : " لا سيما أن الملحق يُصوّر .. " يمكنك القول : " يُصوّر الملحق .. " وفي بعض الأحيان قد يكون عليك إعادة بناء أو إعادة صياغة الجملة قليلاً لكنه لن يكون من الصعب أبداً الاستغناء عن كلماتٍ كهذه.

لا تستعمل الكلمات الجامدة الحيادية في تعبيرك

سيكون تقريرك أكثر سهولة ومتعة للقراءة إذا نجحت في "حقن" بعض الحياة والنشاط في تعابيرك ، ولقد سبق ورأينا كيف يمكنك فعل ذلك بتبديل طول الجمل والعبارات واستعمال صيغة المعلوم .. الخ.

وإليك أسلوباً آخر في هذا المجال :

تجنّب كلمات محايدة مثل " التغير " واستعمل بدلاً منها كلمات مثل " إلى الأحسن " أو إلى " الأسوء " وبدلاً من الاكتفاء بالقول مثلاً " إن النظام الجديد لدوام العمل يؤثر في معنويات الموظفين " تقول في عبارة فاعلة بفعلٍ ناشطٍ " إن النظام النظام الجديد لدوام العمل " يضر " بمعنويات الموظفين ".

تجنّب أو ابتعد عن حشو الكلام

الحشو يعني استعمال كلمتين أو أكثر تعبران عن المعنى ذاته مما يجعل إحداهما غير ضرورية.

الانتباه إلى الكلمات الغامضة

حاول إعطاء المعنى الذي تريده بوضوح دون غموض حيث يمكنك التعبير عن أشياء كثيرة بعدة وسائل وأساليب رغم أن إحداها لا بد أن يكون هو الأكبر وضوحاً.

لذلك يجب أن توضح معانيك وأغراضك لأنه عند الكتابة ليس من الضرورة أن تفهم القراء مباشرة ما تقصده ، والاحتمال الكبير هو أن يقرأوا ما تكتبه بطريقة واحدة دون أن يدركوا أن ما كتبته يمكن أن يعني شيئاً آخر.

من ناحية أخرى يمكن تفسير بعض الكلمات المحددة بأكثر من أسلوب في الكتابة بمعنى أن الكتابة تفسح المجال لأكثر من تفسير واحد. وهنا يجب أن تنتبه إلى وجوب أن يكون معنى ما تكتبه واضحاً بحيث لا يحتمل أكثر من تفسير واحد . ومن بين أكثر الكلمات غموضاً هي "قليلاً" و " تماماً " و " إلى حد ما ".

خلاصة الفصل

لقد أنهينا هذا الفصل بالكلام عن أسلوب الكتابة من حيث المقاربة العامة والعبارات والجمل التي تستعملها والكلمات المنفردة التي تصيغ بها تلك الجمل والعبارات . وفور ممارستك وتطبيقك لهذه التوجيهات في الكتابة يصبح أسلوبك في الكتابة واضحاً ومقروءاً وهاتان الميزتان يقدّرهما كل قارئ.

أما النقاط الأساسية التي بحثناها اليوم فهي :

الأسلوب الإجمالي في الكتابة

- استعمال اللغة العادية البسيطة.
- استعمال الأمثلة والقياس.

أسلوب التعبير

- استعمال الجمل القصيرة والفقرات القصيرة.
- عدم استعمال المصطلحات المبهمة.
- عدم استعمال العبارات المألوفة أو المأثورة.

الكلــــمات

- استعمال الكلمات القصيرة.
- استعمال صيغة الفعل المعلوم.
- استعمال الأسماء الواقعية غير التجريدية.
- الابتعاد عن الكلمات الجامدة الحيادية في التعبير.
- الابتعاد عن حشو الكلام بالتكرار (كلمات مختلفة لمعنى واحد).
- الانتباه إلى الكلمات الغامضة.

وسننظر لاحقاً في جانب آخر من الكتابة الجيدة وهو كيفية استعمال قواعد اللغة والالتزام بها . وفور امتلاكك للأسلوب الجيد والقواعد الجيدة معاً ستصبح كاتباً محترفاً.

المصدر : تحضير التقارير الناجحة – الدار العربية للعلوم ، تأليف كاثرين هاريتج ، ترجمة مركز التعريب والبرمجة.

هؤلاء الرجال .. كيف نجحوا ؟ وكيف تفوقوا ؟

البليونير الصغير ويليام ف. جاتس

١٩٥٥ ـ معاصر

إن ما استطاع أن يراه بيل جاتس قبل أي أحد آخر هو أن ذلك الشيء المكون في صورة الـ Sofware سوف تحدد مستقبل الحاسبات الإلكترونية . إن بيل جاتس كمؤسس ورئيس مجلس إدارة شركة Microsoft يعتبر مسئولاً إلى حد كبير عن استجداث برامج الـ Ms-DOS والـ Windows. وهي الأنظمة العالمية الرئيسية لتشغيل الحاسبات الشخصية . ثم هو الذي قام بريادة ببناء برامج التطبيقات.

إن بيل جاتس المولود في عام ١٩٥٥م كان قد بدأ بتأسيس أول شركة له وهو لا يزال في الصف الثاني الإعدادي بمدينة سياتل وعندما بلغ الحادي والثلاثين من عمره كان قد أصبح أصغر بليونير في تاريخ الولايات المتحدة الأمريكية.

إن حالة الانبهار المتزايدة التي تكتنف Gates بما يمكن أن تقدمه الحاسبات الإلكترونية للمجتمع ؛ قد دفعته إلى أن يترك دراسته بجامعة هارفارد بعد عامين من التحاقه بها في عام ١٩٧٥م ، وذلك ليقوم مع صديق صباه Paul Allen بتأسيس شركة Microsoft ، وانتهى بهما الأمر إلى ريادة صناعة متطورة قامت بإعادة تشكيل الوسائل والطرق التي يتم بها ممارسة الأنشطة المختلفة التي يقوم بها الناس مثل أداء الأعمال ، التسويق ، إجراء المعاملات البنكية ، مشاهدة التلفاز ، التعلم والاتصالات ، وهذه

الصناعة يمكن – كما يعتقد بعض المتنبئين بالمستقبل – أن تغير طرق الإستيعاب و التفكير لدى الأفراد.

أما الفرصة الذهبية لهذه الشركة فقد جاءت عدما كانت شركة IBM تبحث عن نظام تشغيل في عام ١٩٨١م ، ولم يكن لدى Gates في هذا الوقت نظام التشغيل المطلوب ولكنه كان يعرف من يمتلك هذا النظام ، فقام بشراء حقوق Q-Dos (Quick and Dirty Operating System) بمبلغ خمسين ألف دولار وأعاد صياغته وسماه (Microsoft Disk Operating System) Ms – DOS.

ثم عقد صفقة مع شركة IBM محددة شروط. تقضي بأن يكون لشركة Microsoft حق بيع هذا النظام إلى شركات أخرى أيضاً.

وبينما قامت شركة IBM بصناعة وبيع ملايين الحاسبات الشخصية كانت المئات من الأجهزة التي تستطيع أن تنقل الأنظمة من جهاز إلى آخر قد غزت السوق وأغرقته وكان نظام MS-DOS هو نظام التشغيل لنسبة ٩٠% من هذه الأجهزة ولذلك فإن هذا النظام كان أكثر البرامج مبيعاً على الإطلاق.

إن الشركات التي كانت تصنع البرامج المبنية على أساس نظام DOS مثل شركة World Perfect وشركة Louts قد وصلت إلى الثراء عن طريق ركوب الموجة التي قامت Gates بتحريكها وإثارتها وعندما قام Gates في النهاية بتطوير وتنمية إصدارات جديدة لنظام DOS ونظام Windows فإن برامج شركة Microsoft الخاصة بمعالجة النصوص

والجداول التحليلية بالإضافة إلى التطبيقات الأخرى جعلت الشركة تعمل بلا منافس وبلا منازع.

إن استيعاب Gates الكامل لأساليب صناعة كانت تصقله عين واعية فاحصة لتلك الصناعة وروح عالية وثابة متحفزة للمنافسة . وهذا كله ما جعله متميزاً عن باقي عباقرة تلك الصناعة الذين ظهروا في السبعينيات وأوائل الثمانينيات فقط الذين اختفوا من الساحة في فترة وجيزة . إنه بيل جاتس هو هذا النوع النادر متعدد المواهب من العباقرة الذين يمتلكون القدرة على نقل رؤيتهم للآخرين.

إن شركة Microsoft شركة بلا أي ديون ولديها أرصدة تبلغ عدة بلايين من الدولارات في البنوك ومع ذلك فإن Gates يرفض الاسترخاء إنه يعتقد أن شبكة الإنترنت والحاسب الشخصي سوف يعملان على تلبية الحاجات وتوفير الرضا وتحقيق التقنية العالمية للمزيد والمزيد من العملاء في جميع أنحاء العالم.

وإلى هذا الحد فإن Gates يدفع شركة Microsoft لتطوير وإيجاد القدرة لإضافة الشبكات على كل منتج : لقد قام Gates بشراء حق استغلال أصوات أشهر شخصيات الرسوم المتحركة ونقلها على برامج وكذلك صنع ملفات لأشهر اللوحات الفنية وكذلك برمجة أرشيف Bett Man الذي يضم أكبر مجموعة للصور الفوتوغرافية ذات الملكية الخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية.

المصدر : خبرات جمعية التدريب والتنمية ، العدد الرابع ، أغسطس ١٩٩٧م.

ملخص لنظام الأيزو الذي تم تجريبه في إدارة التعليم بمحافظة الأحساء

وقد طلبت " ثقافة إدارية "من مدير التعليم د/ عبدالرحمن المديريس تزويدها بهذا الملخص لتعميم الفائدة

إن الجودة في النظام الداخلي لأي مؤسسة هو أساس مهم لأداء أي عمل بإتقان وخاصة في مجال التعليم . ولا شك بأن من أهم الفروق بين مؤسسة تعليمية جيدة وأخرى ضعيفة هو طريقة إدارة تلك المؤسسة. لذلك رأت كثير من المؤسسات التعليمية وبالأخص في الدول المتقدمة مثل بريطانيا تطبيق نظام الجودة العالمي آيزو ٩٠٠٠ والذي بات معروفاً للجميع مدى فاعليته للرقي بتلك المؤسسات إلى المستوى المنشود.

إن نظام الأيزو ٩٠٠٠ يحقق أمرين مهمين لأي مؤسسة تعليمية هما:

- خدمة تعليمية غير متذبذبة.
- انضباط إداري داخلي يوفر مناخاً للتوسع والتميز في الوقت نفسه.

ولذلك ومن خلال استفتاء موسع قام به المعهد البريطاني للمقاييس والمواصفات (British Standard Institute) على مجموعة من المؤسسات التعليمية التي حصلت بالفعل على شهادة الأيزو اتضح بأن القاسم

المشترك بين تلك المؤسسات في مجال الاستفادة من هذا النظام يمكن تلخيصه في النقاط التالية :

- ضمان استمرارية وثبات جودة الخدمات التعليمية وبالتالي إرضاء أولياء الأمور والطلاب.
- من خلال تطبيق النظام تم التخفيض بشكل ملموس من الإهدار في إمكانات المؤسسة من حيث المواد ووقت العاملين.
- إن النظام الإداري المتميز الذي يطبق من خلال الأيزو يمكن المؤسسة من تحليل المشكلات التي تواجهها ويجعلها تتعامل من خلال الإجراءات الصحيحة والوقائية وذلك لمنع مثل تلك المشكلات من الحدوث مستقبلاً.
- النظام يمكن الجميع من المشاركة الفعالة في إدارة المؤسسة ويجعل كل فرد على علم ودراية واضحة بدوره ومسؤولياته تجاهها ، ويبعث على التشجيع لمزيد من التطوير والتحسين كل في مجاله ، مما يترك أثراً نفسياً إيجابياً على كل العاملين.
- الرفع في وعي أولياء الأمور والطلاب والمجتمع تجاه المدارس من خلال إبراز الالتزام بالجودة.
- المساهمة في تأكيد السمعة الجيدة للمدارس محلياً وعالمياً.
- إن المراجعات الداخلية (Internal Audits) ومراجعات الإدارة المنتظمة التي هي من صلب نظام الأيزو – تجعل النظام يعمل لخدمة المؤسسة وليس العكس.

- النظام يربط كل أقسام المؤسسة ويجعل عملها متناغماً بدلاً من وجود نظام إداري منعزل لكل قسم أو إدارة ، وهذا بالتالي يؤدي إلى انضباط أكثر وتحليل أدق للمشاكل التي يمكن أن تحدث.
- وجود نظام شامل ومدروس للمؤسسة التعليمية سينعكس إيجاباً على طلابها ، لأنهم سيكونون من أوائل من يحس بتطبيق هذا النظام. وهذا بلا شك سيؤدي إلى بناء لبنة هامة من لبنات الانضباط واحترام الأنظمة في نفوسهم ، فضلاً عن تعرفهم على أساسيات نظام جودة عالمي في سن مبكرة.
- تطبيق النظام سيقلل من البيروقراطية الإدارية إلى حد بعيد ويتخلص من كثير من الإجراءات المتكررة والمتعارضة أحياناً ، وفي الوقت نفسه سيبقى ملتزماً بالتعليمات الرسمية.
- يقوم النظام بإضافة لمسات هامة ودقيقة في مجالات مختلفة ، فالإضافة إلى النظام التعليمي والتربوي الذي هو أساسه ، يقوم النظام بتحليل وترتيب الأنظمة المساندة كالإدارة المالية والمشتريات والعقود وإدارة التغذية والصحة والأمن والسلامة .. إلى غير ذلك.

وباستعراض بنود المواصفة العالمية أيزو ٩٠٠٢ والأدلة الموضحة لها نجد أنها ركزت على الجوانب التربوية والتعليمية للطلاب ففي البند السابع والذي يتعلق بالعناية والرعاية بالطالب والذي يؤكد على أهمية الحفاظ على الطلاب أثناء وجودهم في مرافق المدرسة والعناية بصحتهم والإشراف والمتابعة على الوجبات الغذائية المقدمة لهم . وينص البند الثامن

على تمييز وتتبع العملية التعليمية للطالب تمييزاً دقيقاً لمتابعة أحوال الطالب التعليمية وتقدمه ، أما البند التاسع فيتعلق بضبط العملية التعليمية تخطيطاً وتنفيذاً ومراقبة ، ويتطرق البند العاشر إلى اختبارات الطلاب ، أما البند الحادي عشر فيراقب آلية وضع الاختبارات للتأكد من ملاءمتها للطلاب ومراعاتها لمستوياتهم لتقيس مدى استيعابهم وتحصيلهم العلمي ، وتتطرق البنود من اثنا عشر إلى أربعة عشر على ما يقوم به المرشد للطلاب من حصر الطلاب وتمييزهم بعد الاختبارات الشهرية والفصلية وتصنيفهم تمهيداً لاتخاذ الوسائل المناسبة من الإجراءات التصحيحية والوقائية لعلاج الحالات المختلفة للطلاب. إضافة لذلك تطرق البنود الأخرى إلى الجوانب الإدارية من تسجيل وشراء وحفظ سجلات وتدري للموظفين حتى تكتمل حلقة الضبط الإداري الجيد للمنشأة التعليمية.

مما سبق يمكن أن نخلص إلى نتيجة هامة هي أن المؤسسة التعليمية التي تطبق هذا النظام ستكون بلا شك رائدة في مجال التربية والتعليم وستفرض احترامها على الآخرين نظراً لانضباطها الداخلي من جهة ، وحرصها على اتباع أفضل الأساليب الإدارية العالمية من جهة أخرى وهذا بالتالي سيمكن المؤسسة من اجتذاب نخبة متميزة من الطلبة سيمكنها من الحضور العالمي على مستوى التربية والتعليم مع المؤسسات التربوية والتعليمية التي حصلت على نفس الشهادة ، وهذا سيتيح لها بالطبع الاحتكاك بتلك المؤسسات والاستفادة من تجاربها وخبراتها.

طريقة تنفيذ المشروع

مجال العمل

يتم تنفيذ مشاريع نظم الجودة للمنشآت بالتعاون مع الاستشاري ومستوى الدارس متخذة في ذلك فلسفة خاصة يتحقق من خلالها التطوير المنشود ، وتتخلص هذه الفلسفة في المراحل التالية :

١) التقييم :

يتم تقويم نظام الجودة ومقارنته بمتطلبات المواصفة العالمية أيزو ٩٠٠٠ وبنودها العشرين.

٢) تطوير وتوثيق نظام الجودة :

يقوم المستشار بالتعاون مع موظفي مستوى المدرسة بحصر جميع الوثائق وتصنيفها وفحصها وإعادة إعدادها من خلال :

- رسم خطة التوثيق والإعداد والتطوير.
- قيام الإدارة بتنفيذ خطة التطوير.
- الدعم الفني لتسهيل إنجاز خطة التطوير.
- الاجتماعات الدورية لمتابعة التنفيذ.

٣) تطبيق نظام الجودة :

يقوم المستشار بالمتابعة والتأكد من توالي تنفيذ وتطبيق الإجراءات والتعليمات حال إعدادها ومراجعتها واعتمادها.

٤) إعداد مواد التدريب :

يقوم المستشار بإعداد مواد التدريب والتعليم لمختلف المستويات الإدارية خلال فترة تنفيذ مشروع التطوير.

٥) التدريب :

يقوم المستشار بتدريب الأعداد المناسبة من كل من الإدارة العليا والإدارة المتوسطة والعمالة الفنية والمراجعين الداخليين للجودة.

٦) المراجعة الداخلية :

يقوم المستشار بتأهيل وإعداد فريق متكامل من جميع إدارات المدرسة على طرق المراجعة الداخلية للقيام بإجراء المراجعات الداخلية للنظام للتأكد من فاعليته وتطبيقه واكتماله.

٧) مراجعة جودة :

يقوم المستشار بمراجعة داخلية كاملة للنظام على غرار ما تقوم به الجهة المانحة للشهادة لتأكد من استيفاء نظام الجودة لمتطلبات المواصفة ولاكتشاف حالات عدم المطابقة واتخاذ الإجراءات التصحيحية والوقائية للقضاء عليها.

٨) منح الشهادة :

يقوم المستشار بإرشاد ونصح المدرسة لاختيار الجهة المانحة للشهادة ودعمها أثناء مراجعة المنح.

التطبيـــــــق

إذا كانـــــت الإدارة سلطـــــــة

أعطاها المرؤوسون طرف ألسنتهم

وإذا كانـــــت قلباً واحترامـــــاً

أعطوهـــــــا ذوب أنفســـــهم

وبدا هذا كـــــله في عطائهـــــم

ثقافة إدارية

العدد الحادي عشر

شعبان ١٤١٩هـ

إعـــداد

يوسف محمد القبلان

المحتـــويـــــــات

المفتـــــــاح

إذا أشعرت العاملين معك بالأهمية ، وأعطيتهم الأسباب التي تجعلهم يفتخرون بعملهم ، فسوف يشعرون بالرضا عن النفس ، وتكون النتيجة " إنجازات مدهشة "

مدخل

التفوق لا يظهر إذا كانت الأمور تسير على ما يرام فالنجاح، والإبداع والقدرات القيادية ، لا تطرق الباب عليك وأنت مرتاح البال بين جدران منزلك ، بل تحتاج إلى الممارسة الميدانية ، وبمواجهة التحديات، واتخاذ القرارات ، وتحمل المسؤوليات.

إن الطريق الممهد الذي لا تصادفك فيه أية مشكلات هو طريق لا يصلح لأصحاب القدرات والطموح بل هو طريق الاتكاليين والهاربين من المسؤولية ، وهو طريق يندر وجوده ؛ لأن من يريد أن يتحرك ويسلك أي طريق لابد له من متاعب ، أما من يريد السكون ، والجلوس فهذا لن يتقدم إلى الأمام ولا يحق له لوم الآخرين على جموده.

" بحث ميداني عن مقاومة الموظفين للتغيير " في الأجهزة الحكومية

أسباب مقاومة الموظفين للتغيير

بالرغم من أن التغيير هو الصفة الملازمة للتفوق والتميز وأنه ضرورة من ضروريات العمل الإداري في المنظمات هذه الأيام ، إلا أنه يقاوم من الموظفين في المستويات الإدارية لأسباب عديدة متباينة هي :

(١) أسباب تنظيمية موضوعية :

وهي النابعة من خوف الموظفين من أن التغيير لا يقابله الاستعداد التنظيمي المناسب لتحقيقه.

(٢) أسباب تنظيمية سياسية :

وهي الناتجة من الخلل التنظيمي الذي يمكن أن يحدثه التغيير في المراكز الوظيفية ومراكز القوة في المنظمة.

(٣) أسباب شخصية اجتماعية :

الخوف من تغيير القيم الجماعية والعلاقات الاجتماعية والقائمة بين الموظفين ، وأن مقاومة التغيير تزيد من تماسك وترابط الجماعة.

(٤) أسباب شخصية اقتصادية :

وتتمثل في خوف الموظفين من إلغاء الوظائف بسبب التقنية الجديدة وما يترتب عليه من تسريح العاملين من وظائفهم ، إما لعدم ملاءمتهم

لمتطلبات التغيير والتقنية الجديدة أو لعجزهم عن التكيف مع خصائص ومستلزمات العمل الجديدة ، وهذا ما يجعلهم يناهضون أي جهود للتغيير.

(٥) أسباب شخصية عاطفية :

خوف الموظفين من المجهول ، وارتياحهم للمألوف ، يجعلهم يرفضون التغيير ، ويتحفظون عليه ولإحساسهم بما يهدد مستقبلهم.

(٦) أسباب قيمة ثقافية :

إن عدم إلمام الموظفين بالثقافة التنظيمية بالمستوى العميق من المسلمات والاعتقادات الأساسية التي يشترك فيها أعضاء المنظمة الواحدة التي تعمل بصورة غير مدركة ، وتحدد بطريقة مسلمة غير قابلة للنقاش وكيفية رؤية المنظمة لنفسها ولبيئتها الخارجية.

(٧) أسباب فكرية معرفية :

الجهل والانغلاق الفكري وعدم التعامل مع التجديد وقلة الدوافع للإنجاز وعدم الإدراك من قبل الموظفين لعمليات التقنية وعدم المعرفة بالعقبات الموجودة في طريق التقدم والتطور للمجتمعات والمنظمات على حد سواء.

(٨) أسباب تنسيقية :

عدم إدراك أهمية التغيير وأنه قد يعود إلى ضعف مستويات الاتصال والتنسيق والقائمين على التغيير والمنفذين.

ومن خلال البحث الميداني الذي تم من قبل الباحثين بالتوصيات التالية:

(١) إشراك الموظفين في عملية التخطيط وتنفيذ التغيير وجعلهم جزءاً لا يتجزأ منه.

(٢) بناء الثقة والانفتاح بين الموظفين والإدارة وبين سياسة الباب المفتوح لأنه بدونها ستكون الصراحة محدودة والثقة مهزوزة.

(٣) بناء أنظمة اتصال فعالة قادرة على نقل المعلومات بين أقطاب وأطراف التنظيم المختلفة بموضوعية وحيادية.

(٤) دراسة وتحليل الثقافة التنظيمية للمنظمة بصورة متأنية وعميقة ومعرفة أبعادها ودرجة قوتها وذلك قبل الشروع بالتغيير.

(٥) إيجاد درجة عالية من الاتصال والتنسيق بين جميع الأطراف المشاركة في التغيير.

(٦) تبين الإدارة استراتيجية لإبراز أهمية وضرورة التغيير وإيجابياته وسلبياته.

(٧) طمأنة الموظفين من النتائج السلبية المتوقع تأثيرها على وضعهم الوظيفي وأنه سيتخذ جميع الإجراءات الممكنة بعدم تأثير ذلك عليهم.

(٨) إقناع الموظفين بأن الوضع القائم للمنظمة يحتاج إلى تغيير.

(٩) وضع تصور واضح ومقنع لما ستكون عليه المنظمة بعد إحداث التغيير.

(١٠) دعم ومساندة القيادات العليا – بشكل مستمر – لعملية التغيير وتذليل العقبات.

المصدر : بحث ميداني – مقدم للقاء العلمي " مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية أسبابها وسبل إدارتها " المنعقد في معهد الإدارة العامة بتاريخ ١٤١٩/٢/١٤هـ الموافق ١٩٩٨/٦/٨م ، أعده د. أحمد سالم العامري .. جامعة الملك سعود – كلية العلوم الإدارية – قسم الإدارة العامة. د. ناصر محمد الفوزان - جامعة الملك سعود – كلية العلوم الإدارية – قسم الإدارة.

"إدارة الأوراق"
معضلة في طريق التنمية

قبل حوالي خمسين عاما دعا عالم الإدارة الأمريكي الشهير/ بيتر دراكر إلى ضرورة التركيز على مفهوم أساسي في علم الإدارة ، هو ربط العمل الإداري بأهداف المنظمة وخرج بنطريته التي عرفت بـ (نظرية الإدارة بالأهداف) ، وقد لاقت النظرية نجاحا ملحوظا ؛ وتبنى مفاهيمها الرئيس الأمريكي نيكسون في السبعينيات الميلادية في الحكومة الفيدرالية ، ولا تزال المفاهيم الرئيسية لهذه النظرية قائمة ومؤيدة بالنظرية والتطبيق وذلك باعتبار أنها تربط العمل الإداري بكافة أبعاده بأهداف المنظمة التي أنشئت من أجلها وتركز على حصر دائرة تفكير القائمين على العمل بالأهداف التنظيمية ، وهو أمر منطقي يتفق مع منهج التفكير السليم ، وقد أكدت الدراسات العلمية أن التطبيق العلمي لهذا المفهوم قد ساهم في تقدم كثير من المؤسسات الإنتاجية في الغرب والشرق على حد سواء.

وفي المقابل فإن الملاحظ أن التركيز على العمل اليومي الروتيني على حساب العمل الاستراتيجي بمفاهيمه العلمية قد ساهم في تأخر كثير من المؤسسات الإنتاجية في الدول النامية (وهي بطبيعة الحال فرضية تحتاج إلى بحث وتحقيق) ، حيث يبدو أن الكثير منا ينغمس في أداء الأعمال الروتينية اليومية الثانوية على حساب المهمات والأهداف التنظيمية الرئيسية

وتكون المشكلة أبعد أثرا في الأعمال الوظيفية المتقدمة في الهرم التنظيمي ، حينما يستنزف المسؤول جل وقته وجهده وإمكاناته في أداء أعمال شكلية ، ويصبح هاجسه اليومي تنظيم مكتبه.

لقد وجد العالم الإيطالي باريتو أن ٨٠% من جهد البيروقراطيين يصرف على معالجة ٢٠% من الأهداف الرئيسية وهو ما يعرف (بقاعدة باريتو ٢٠/٨٠).

وفي اعتقادي أن الطرح الإعلامي لمفهوم العمل الإداري من غير ذوي الاختصاص قد ساهم في تأصيل هذا المفهوم الخاطئ في كثير من المرافق. حيث غالبا ما يصور سوء الأداء (في المقالات أو الكاريكاتيرات الصحفية وغيرها) بتراكم عدد من المعاملات على مكتب المسؤول وكان هدف المنظمة ينصب فقط على تنظيف المكتب الذي يعد بذاته دلالة على حسن الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية . وهو تصور خاطئ ساهم في تأكيد وتأصيل مفهوم متخلف.

قد يكون هذا المعيار مقبولاً للحكم على أداء أولئك الموظفين في قاعدة الهرم التنظيمي ممن تقتصر مهماتهم على إنجاز أعمال روتينية كالصادر والوارد .. الخ ، أما أن يكون معياراً لقياس أداء القياديين فهو أمر غير مناسب إدارياً ولا يتفق مع التفكير المنطقي ولا مع المفاهيم العلمية في الإدارة .. أرجو أن لا يفهم ذلك على أنه قبول بتأخير إنجاز المعاملات أو معالجة القضايا اليومية فذلك بطبيعة الحال جزء من مهمات المسؤول ، ولكنني أردت بذلك تصحيح مفهوم إداري خاطئ يعتمد في قياس الأداء

الوظيفي بشكل كلي على عدد المعاملات المنجزة وتنظيف مكاتب المسؤولين.

وغني عن القول : إن مسؤولية الإدارة المتوسطة والعليا في المؤسسة التنظيمية تتعدى بكثير معالجة القضايا والمعاملات اليومية الروتينية ، وتسمو إلى النظرة الاستراتيجية والشمولية والتركيز على الأهداف التنظيمية وربط العمل اليومي بالأهداف الكلية للمؤسسة ، ومع أن ذلك قد يكون مدركاً بعض الشيء لدى بعض القياديين إلا أنني اعتقد أن الأعمال الروتينية مازالت تستحوذ على النصيب الأوفر من اهتمامهم وتهيمن على استنزاف طاقاتهم اليومية وإمكانات مؤسساتهم ، وكأنهم بدلاً من أن يرتقوا بتفكير مرؤوسيهم في القاعدة إلى صفوفهم تواضع بهم التفكير وتشبعوا بهاجس أولئك المرؤوسين وبأساليب أدائهم لأعمالهم.

عندما طرحت جانباً من هذا المفهوم في العام الماضي في إذاعة الرياض تحت عنوان " إدارة الأوراق " اتضح لي من خلال اتصال عدد من المستمعين والقراء أن هذا المنهج ينطبق تماماً على نمط العمل في الإدارات التي يعملون فيها . وعلى الرغم من أن التحقق من هذا الجانب يتطلب إجراء دراسات ميدانية منهجية إلا أن هناك مؤشرات توحي بأن الأعمال الروتينية والشكلية التي لا تعد من الأعمال ذات القيمة المضافة تستحوذ على النصيب الأوفر من وقت الكثير منا ، مما يعني ترسيخ مفاهيم الإدارة التقليدية التي لا تضيف إلى الاقتصاد الوطني أكثر مما تأخذ منه.

بقـي أن نقـول : إننـا فـي وقـت أحـوج مـا نكـون فيـه للعمـل المنــهجي والنظرة الشمولية الاستراتيجية للعمل ، وكفى بنا التشبث بالأعمال الشكلية ، فميدان الأعمال أصبح أشــبه مـا يكـون بسـباق المـاراثون يـأكل فيـه السـريع البطيء.

□□□□□□□ □□□□□□□□□ □□ □ □□□

د. فهد بن صالح السلطان
وكيل وزارة الشؤون البلدية والقروية المساعد للتخطيط والبرامج

مجلة اليمامة العدد ١٥٢٩
السبت ٢٠ جمادى الثانية ١٤١٩هـ

١٠ خطوات أساسية تقود إلى النجاح

يعتمد أسلوب الكتاب في التحفيز والنجاح على ما يمكن تلخيصه فيما يلي : " تقليل العوائق إلى أدنى حد ، وزيادة الفرص إلى أقصى حد" ومن خلال هذه الفكرة يقوم الكتاب على عشر استراتيجيات ، تساعدنا على الوصول إلى قمة النجاح في حياتنا العملية والشخصية ، فهو يوضح لنا الطريق إلى التركيز على الأهداف ، والالتزام بها حتى نصبح أبطالاً في مضمارنا ، ومنذ البداية يصارحنا الكاتب بأن الأمر لن يكون سهلاً ، وإنه يتطلب تضحيات عظيمة. ولكن ما يطمئننا هو أن لو هولتز صاحب تاريخ في صنع الأبطال والنجاح ، وأن وصفاته لم تخيب ظن أحد حتى الآن ، رغم أنه ليس جديدا على هذا الحقل ، فهو يعمل في هذا المجال منذ عام ١٩٦٠م ، هذا الكتاب لا يتحدث عن النجاح على المستوى الشخصي فقط ، بل كيف يمكن لأي شخص رفع مستوى الفريق من حوله ،سواء كان فريقا رياضيا أو مجموعة عمل.. الخ.

وكما يقول الكاتب ، فإن الهدف من هذا الكتاب هو " أن يصبح النجاح إحدى عاداتنا التي لا نحيد عنها " ، وعندها تصبح التضحيات التي نقدمها سهلة ميسورة متى اقتنعنا بها . يعلمنا هذا الكتاب أيضا كيف نتمسك بأهدافنا ونلتزم بها ، دون أن يؤثر ذلك على مرونتنا تجاه الغير. ولأن المؤلف " لو " عمل أساسا مع فرق رياضية ، ضمن غيرها ، نجد أن معظم تشبيهاته تدور في حلبة الرياضة وألعابها ، لكنها بالتأكيد تفيدنا في جميع المجالات

وتنطبق عليها ، وهذا هو سر نجاحه وإبداعه ، ودليل سلامة النصائح التي يقدمها . وهو يقدم نصائحه تلك في إطار قصص واقعية حدثت بالفعل تزيدك اقتناعاً بما يستقيه منها من دروس ، كما يتضح من عنوان الكتاب ، فهو بالفعل خطة محكمة للنجاح ، ليس أمامك بعد اتباعها إلا طريق واحد هو طريق النجاح. وكما قلنا من قبل ، فإن خطة النجاح لدى لو هولتز مبنية على عشر نقاط أساسية هي :

١- قوة وسلطة المواقف التي نتبناها نحو الحياة عامة تحدد إن كنا سنتمكن من تحقيق غاياتنا ، فالتخاذل وسرعة التقهقر يضمنان لنا الفشل بدلاً من النجاح ، وانتظار أن يأتي النجاح إليك دون أن تسعى إليه لن يحقق لك شيئاً يذكر . الحياة عامة تتطلب مواقف إيجابية علينا أن نتبناها ونتمسك بها بشدة.

٢- القدرة على حل المشكلات تتوقف على ردود فعلنا الإيجابية تجاهها ، لأن هذا يؤدي إلى زيادة قوتنا على المواجهة . خصومنا أيضاً لديهم مشكلات ، فإذا تخاذلنا قبلهم أمام مشاكلنا ، فسنكون قد قدمنا لهم فرصة الفوز علينا على طبق من ذهب ، والعوائق والمشكلات موجودة في جميع المجالات ، لذا علينا توقع وجودها لأنها جزء من واقع حياتنا.

٣- معرفة الهدف والتركيز عليه ، والالتزام به أم حيوي للغاية . لنضع أهدافنا نصب أعيننا ، ولا ينبغي أن نحيد عنها مهما كانت المغريات، وعلينا أيضاً فهم الهدف من وراء تلك الأهداف ، فسؤال " لماذا " هو أهم سؤال في حياتنا.

٤- التضحيات جزء من النجاح ، لنكن على استعداد لتقديم التضحيات دون تذمر ، وعن طيب خاطر ، ولكما زاد اقتناعنا بأهدافنا سهلت علينا التضحيات في سبيلها.

٥- لنتعرف بالتغيير المستمر ، ولنتكيف معه ، فكثيرون ممن حققوا النجاح لم يتمكنوا من الاستمرار به ، لأنهم ظنوا أن هذه هي نهاية المطاف . الدنيا من حولنا في تغير مستمر ، وعلينا أن نغير أهدافنا وحياتنا وفقاً لها ، وإلا فننقرض كالديناصورات ، أو ستنقرض على الأقل مرحلة النجاح من حياتنا.

٦- تمسك بأحلامك ، فكل المشاريع العظيمة كانت حلما في يوم من الأيام. فالأحلام تغذي الرؤية والحماس ، فهي التي تدفعنا في الصباح للقيام نشطين لتحقيقها وجعلها جزءا من واقعنا.

٧- حسن صورتك أمام ذاتك ، فاحترامك لنفسك النابع من معرفتك الأكيدة بأنك تمتلك قدرا من الصفات الحسنة ، وأن قلبك مليء بالخير للآخرين يظهر من خلال أفعالك وتعاملك معهم ، كما أنه أساس الشخصية القوية التي لا تحيد عما رسمت لنفسها.

٨- بناء جسور الثقة مع الآخرين يتطلب وقتا طويلا إضافة إلى مجهودات جمة ، وعندما نحصل على تلك الثقة تبدأ الخطوة الأصعب ، وهي الاحتفاظ بها. كثير من الناجحين يفقدون نجاحهم بسبب استهتارهم بثقة الآخرين فيهم . ولأن النجاح في أساسه نجاح علاقات إنسانية أو في مجال العمل ، فإن الثقة تلعب دورا رئيسيا في تحقيقه والاحتفاظ

به . كلما خطوت خطوة فكر إن كانت تساعد على اكتساب ثقة الغير أو الاحتفاظ بها ، ثم قرر إن كنت تريد أن تخطوها أم لا ؟

٩- التزم بالتفوق والتميز ، ابذل كل مجهوداتك في كل خطوة تخطوها ، وعاهد نفسك على أن تقوم بها بأفضل شكل ممكن . المعايير والمقاييس العالية تجذب إليك المميزين الذين سيساعدونك على تحقيق النجاح الذي تنشده.

١٠- تعامل مع الآخرين بمودة وحب وحرص واهتمام صادق ، باختصار : عاملهم كما تحب أن يعاملوك.

هذه هي خطة النجاح . قد تبدو مكررة أو لا جديد فيها ، وهذا صحيح إلى حد ما ، لأنها خلاصة تجارب النجاح التي لابد أنك قد قرأت نبذا منها من قبل . أما هذا الكتاب فهو خلاصة لوصفات النجاح المجربة من رجل ناجح في جميع مجالات حياته ، تمكن من نقل وصفة نجاحه إلى الآخرين ونجح في ذلك بالفعل.

المصدر : الاقتصادية

إدارة الوقت بطريقة فعالة

تتسم الحياة الإدارية دائماً بأنها حياة متشابكة ومشوشة ، وينتج ذلك من تداخل الكثير من الأنشطة الإدارية في بعضها البعض ، وفي الحقيقة كلما كانت الحياة مليئة بالنجاح وزادت نبضاتها وعلا ضجيجها ، كان من الصعب على المديرين أن يديروا أوقاتهم ويسبب صعوبة إدارة الوقت بالنسبة لمعظمهم ثلاثة نواح رئيسية :

أولها : اتباع المديرين للأسلوب العصري المعروف بأسلوب الباب المفتوح ، فهم مستعدون لمقابلة من يود أن يقابلهم ويتحدث إليهم في أي وقت ولهذا الأسلوب فوائد عديدة ، إلا أن له أيضاً مساوئ كثيرة ، فهذا الأسلوب يسمح بمقاطعة المدير كثيراً وقد يفقده التحكم بجدوله اليومي جراء ذلك.

الأمر الثاني : هو أن كثيراً من المديرين يعتمد على أسلوب (التجول في المكاتب) ، فيذهب المديرون إلى المرؤوسين دون انتظام قدومهم إلى مكاتبهم ، ويعني ذلك أنه بدلاً من الجلوس خلف مكاتبهم ، تجدهم يقومون بزيارة الموظفين في مكاتبهم شخصياً وسؤالهم عن أمور العمل ومحاولة تقديم النصح لهم إن لزم الأمر.

ومنشأة الفكرة في ذلك هو إشعار المرؤوس بالاهتمام به ، وفحص أموره عن قرب ، والنزول إلى القاعدة والسماع منه شخصيا للتحقق من أن الأمور والعمليات التي نقوم بها تسير إلى ما نرمي إليه من أهداف وبالطريقة التي نحب . وكم من حقائق كشفتها شمس هذا الأسلوب للمديرين

وكم من مفاجآت حملها لهم وأذهلهم سماعها ، وأطلعهم على ما يحدث مع المرؤوسين تماما وعلى خفايا الأمور منهم مباشرة وعلى الصورة بأكملها ، ليغير ذلك الكثير من الأمور التي تجري في ردهات هذه الشركات العظيمة بالقرارات الحاسمة التي اتخذها مديروها إثر دقة المعلومات التي حصلوا عليها ، والتي قد يخفيها عنهم المقربون منهم من الوسطاء وما أكثرهم ! وقديما قالوا في أمثال العرب : (ليس الخبر كالعيان).

ليس هذا فحسب ، بل يرسم هذا الأسلوب أيضا صورة ديمقراطية لدى المرؤوسين ، ويشجعهم على التعبير عما يعتمل في صدورهم من أمور تتعلق بالزبائن أو نظام الشركة الحالي ، والسيئة الوحيدة لهذا الأسلوب هي أنه يجعل التحكم في الوقت صعبا.

الأمر الثالث : هو عدم وجود سكرتير خاص بالمدير ، إذ يترتب عن ذلك ضياع الكثير من وقته الثمين . وفي السنوات الحديثة أخذت العديد من الشركات في السعي إلى تخفيض الكثير من التكاليف الإدارية بصورة عامة جراء التغيرات الاقتصادية التي نشهدها هذه الأيام ، فقللت من وجود أكثر من سكرتير في الشركة فصرت تجد مجموعة قليلة من السكرتارية يشتكون من خدمة أكثر من مدير في الوقت نفسه . بينما أخذت بعض الشركات بتزويد المديرين ببرامج الإملاء الشفهي التي يكتب فيها الكمبيوتر للمدير كل الوثائق التي تلزمه ، ويزداد الأمر سوءا من غير سكرتير ، إذ يصبح تنظيم وقت المدير صعبا للغاية ، وعلى أقل تقدير ، فإنه سينشغل بالرد على المكالمات الهاتفية التي تضيع من وقته زمنا هو في أمس الحاجة إليه.

يتوفر الآن العديد من الأنظمة المبتكرة لإدارة الوقت ، وبعض هذه الأنظمة قد ساعد بعض المديرين فقي تنظيم أوقاتهم ، ولكنها تعتمد أساسا على التوثيق المنتظم لكل أوراقه ، وهو الذي لا يستطيع كل شخص فعله ، فأغلب المديرين في حاجة إلى أسلوب مرن لا يحتاج لتطبيقه وقتا طويلا.

دعنا نعرض الآن خمس نصائح مهمة للحصول على نظام فعال لإدارة الوقت :

(١) تحديد الأولويات.
(٢) اتخاذ مذكرة يومية.
(٣) تجنب مضيعات الوقت.
(٤) استغلال الوقت الهامشي.
(٥) لا تساوي الانشغال بالعمل بالفاعلية في أدائه.

(١) تحديد الأولويات :

يستطيع بعض الناس تحديد الأولويات لأعمالهم اليومية بالغريزة ، بينما يصعب على الآخرين فعل ذلك . إن أبسط نظام نقترحه لذلك هو وضع قائمة بكل أنشطة العمل اللازمة في بداية يوم العمل وإعطاء أولوية لبعض هذه الأنشطة على غيرها. وبهذا نستطيع البدء والانطلاق بحيوية للعمل على أساس ذلك. بالإضافة إلى أنه بإمكانك مراجعة ذلك حين الضرورة وتغييره حسب ما تقتضيه ظروف العمل.

إن أهم العوامل الأساسية التي تؤثر في تحدي الأولويات هي كما يلي :

(أ) أهمية العمل المراد القيام به.

(ب) ضرورة العمل.

(جـ) كم سيأخذ العمل من الوقت لإنهائه ؟

(أ) أهمية العمل المراد القيام به

تعرف أهمية العمل من خلال الأثر الذي يترتب على عدم فعل النشاط المراد القيام به سوء على العمليات الخاصة بتجارتنا أو على أهدافنا بصورة عامة. ولهذا فإن صيانة تلك القطعة المختلة في الآلة التي توقفت عن العمل ضرورية لعلمنا اليوم ، فإذا لم نفعل ذلك اليوم ، فإن كل عمليات الإنتاج في المصنع ستراوح في مكانها ، وفي الجانب الآخر فإن إعادة ترتيب الأثاث في مكاتبنا اليوم أمر ليس ذا أهمية ، لأننا لو لم نفعل ذلك اليوم ، فلن يؤثر ذلك على إنتاج المصنع وعملنا اليومي.

(ب) ضرورة العمل

نستطيع أن نلمس ضرورة العمل ونتفهم ذلك من الأثر الذي يترتب على تأخير هذا العمل أو النشاط المراد القيام به . فإخلاء مبنى الشركة حين سماع جرس إنذار الحريق سيكون بالتأكيد أمرا ضروريا للغاية ، ولا ريب أنه أهم من تركيب برنامج لمعالجة الوثائق في جهاز الكمبيوتر الخاص بك اليوم.

(جـ) كم سيأخذ العمل في الوقت لإنهائه ؟

ستؤثر لا محالة المدة الزمنية التي يستغرقها العمل لإنهائه في تحديد أولويته ، ولك أن تأمل ماذا لو سقطت من مكتبك ورقة مهما كانت أهميتها ،

فإنك ستسارع إلى التقاطها ، لأن التقاطها لن يأخذ أكثر من ثوان قليلة لإنهاء هذا العمل . وفي المقابل ، فإن كتابة قرير مهم قد يأخذ وقتا وفيرا مما يجعلنا نقبل بتأخير هذه المهمة لوقت آخر يناسبنا ونحدده فيما بعد.

حين نضع أولويات للأنشطة والأعمال التي سنقوم بها ، فإنه من الواجب أن نحافظ على أدائها في أوقاتها حتى لا نضطر إلى تجاهل بعض الأنشطة والمواعيد بسبب تراكمها من جراء تأخير أداء بعض منها. ومن المهم أيضا أن نقاوم الصوت العالي وانفعالات الآخرين الحادة تجاهنا ، ولو كانت من كل مكان ، فقاعدة (الذي يصرخ أكثر سيأخذ اهتماما أكبر) لا تصلح هنا أبدا . لابد أيضا أن نقاوم الإغراءات لوضع الأولويات في مكانها الصحيح . انظر إلى ما يحدث لنا عادة حين يطلبنا المدير العام بصورة عاجلة ولوقت قصير ليأمرنا بفعل شيء ما ، فتجدنا ننساق لإعطائه أهمية خاصة لرغبتنا في الظهور أمامه بما يليق به ، ولكن المديرين الجديرين يتقبلون بصورة نسبية في أن يضع موظفوهم مجموعة من الأولويات لأعمالهم لا تجعل لطلبات المدير الأولوية دائما.

(٢) اتخاذ مذكرة للمواعيد اليومية :

إن اتخاذ مذكرة للمواعيد اليومية هو من أبسط الوسائل للمحافظة على الوقت ، لكن بعض المديرين يجد ذلك صعبا ، ولعله يملك أكثر من مذكرة ، ومع ذلك ينسى وضع المواعيد في أي منها ، وقد يسمح المدير للآخرين أن يحددوا له مواعيده ، وإن كان يجد أغلب المديرين هذا حساسا بالنسبة لهم . لذا يجب عليه وضع قواعد لتعيين من سيقوم بتحديد هذه المواعيد وإن كان يجد أغلب المديرين هذا حساسا بالنسبة لهم. لذا يجب عليه وضع قواعد

لتعيين من سيقوم بتحديد هذه المواعيد له ، ومتى تكون تلك المواعيد ، وكيف ينضبط ذلك من خلال علمه بالتأكيد.

ثم لابد من الإشارة هنا ، من أن تكون المذكرة مرنة وواقعية فلا شيء نكسبه من جدولة الاجتماعات التي ستعقدها بمواعيد متقاربة فنجيز لأنفسنا الفشل في إنجاز أمور أخرى هي من الأهمية بمكان ، مثل التجول على المرؤوسين في مكاتبهم والتحدث إليهم ، أو الوقت الخاص بسفرنا بأن أمور مهم لشركتنا في الخارج . ولن نحرز تقدما ملموسا حين لا نهتم بالوقت فنلتزم بأنشطة روتينية مثل التعامل مع الرسائل والمذكرات اليومية بشكل زائد عن حده . ويمكن القول إن تحقيق التوازن العام يحصل في أن يوزع المدير جهده على الزمن ، فلا يرهق نفسه في دور ويسمح لنفسه أن يتراخى في دور آخر ، أو يهتم بعمل ويتجاهل آخر.

(٣) تجنب مضيعات الوقت :

أكثر ما يذهب بالوقت ويضيعه هم الناس والأعمال الروتينية ، وبعض المديرين يعطي مزيدا من الوقت لبعض الموظفين لكن بعضهم يستغله أسوأ استغلال ، فتجدهم يسترسلون مع المدير في أحاديث شخصية ليس لها علاقة بالعمل ، وهكذا وحين نكون مشغولين يتحدث ويسهب صاحبنا فيصف لنا بدقة كيف قضى إجازته الأسبوعية في اليونان ويسترسل بذكر مغامراته هناك . والأعجب من ذلك : أن هناك القليل من الناس في كل شركة من يعتقد أن أفضل مكان ليقضي فيه نصف الساعة القادمة هي في مكتب المدير ، وهنا نحتاج إلى تعلم المهارات في كيفية التعامل بحزم مع

أشخاص من مثل هذا النوع ، حيث يحاول المرء منهم إظهار قيمته لمديره كلما عرضت له المناسبة وسنحت له الفرصة تحت وطأة التملق والمداهنة.

ومعظمنا أيضا يعرف الناس الذين يتصرفون على نحو رائع عندما نلتقي بهم وجها لوجه ، ولكنهم لا يتوقفون عن الحديث معنا إذا كنا نتحدث إليهم بالهاتف ، وقد تكون هذه مشكلة كبيرة لبعضنا ، لكن بعض العبارات قد تقدم لنا الكثير من العون ، مثل أن نقول : " آسف أنا في اجتماع " ، أو أن نقول : " عندي شخص آخر .. " ، أو أن نقول : "إن السيد فلان قدم إلي الآن ، اعتذر لك ، سنكمل فيما بعد .. " ، أو نذكرهم بأننا لا نستطيع أن نكمل بسبب جدول أعمالنا المزدحم ، أو ضيق الوقت الذي لدينا.

وقد تكون الأعمال الروتينية بالذات من أعظم مضيعات الوقت ، فتلك الاجتماعات المنظمة كل صباح مرة في الأسبوع أو مرة في الشهر قد تضيع وقتا للغدارة أكثر من أي شيء آخر. إنه من الممكن والسهل دائما ملء الجدول اليومي في مذكرتك اليومية بأوقات اجتماعات كهذه الاجتماعات ، وقد يكون من السهل عليك أيضا أن تجد ما تتحدث عنه في هذه الاجتماعات إلا أنني أرى أننا بحاجة بالفعل إلى مدير قوي يفكر بطريقة فعالة في هذه الاجتماعات قليلا ، فيقرر إلغاءها إن لم تكن ذات فائدة ، خاصة إذا كان مجرد اجتماع دوري فيرفض حضوره أو يحضره لوقت محدد وقصير.

بعبارة موجزة يجب أن يحكم المدير نفسه ، فيتحرر من كل القيود الإدارية كجميع الأنشطة الروتينية ، ومن كل العوائق التي تعقيه نحو هدفه المتمثل في إنجاز كل المهام والأنشطة والأعمال اليومية التي جدولها له السكرتير الخاص به.

(٤) استغلال الوقت الهامشي :

يساعدنا استغلال الوقت الهامشي في التفرغ لأعمال أخـرى ، فـالوقت الذي يضيع في قيـادة السـيارة نسـتطيع أن نقـرأ فيـه الجريـدة اليوميـة لنتـابع الأخبار المحلية والعالمية ، أو نتصفح كتابا مفيدا ، أو مجلـة متخصصـة فـي مجال عملنا ، وبهذا نوفر جزءا من الوقت الذي كـان يسـتخدم فـي المكتـب ، فإذا ما اتخذنا سائقا من أجل ذلك ، أو استخدمنا وسيلة نقل مناسبة لا نقود بها فإن ذلك سيكون مفيدا جدا لنا.

ويتيح لنا أيضا وجود الهاتف النقال فرصة أكبر لنسـتغل الوقـت الـذي قد يكون متاحا لنا في القطار أو الطائرة أو الفندق بصورة فعالة.

(٥) لا تساو الانشغال بالعمل بالفعالية في أدائه :

إنه من الشجاعة أن يفكر المدير بطريقـة عقليـة بعيـدة عـن العواطـف وفي الحقيقة إن ذلك بالضبط هو مـا نحتـاج إليـه ، فعلينـا كمديريـن أن نفكـر بتلك الشعارات التي تقفز إلى أذهاننا وعشـنا معـها زمناً طويـلاً ، مثـل ذلـك الشعار الذي يوحي إلينا بأن الموظف المشغول دائمـاً هـو موظـف جيـد ، أو أنه الموظف الذي يحضر مبكراً ويغادر متأخراً ، إلى درجة أن بعضنا يقول لنفسه أحياناً : " حتى ولو لم تفعل شيئاً في المكتـب ، وحتـى لـو انتـهيت مـن أداء كل أعمالك بكفاءة عالية ، عليك أن تجلس فيه حتى ينتهي الدوام ".

ودعنا نقُلْ لـهؤلاء : إن اليـوم وغـداً سـيبقى كـل المديريـن الملـتزمين بكلمتهم في مكاتبهم يعملون بجد أكثر من غيرهم حتى لو انتهى وقـت العمـل وحان وقت الذهاب إلى المنزل ، ولكن لابـد أن نقـرر هنـا أنـه إذا كـان ذلـك يحدث دائماً فإن شيئاً ما بالتأكيد خاطئ . ومما يخفى على النـاس ولا يدركـه

إلا القلة النادرة من المديرين هو تعاسة تلك الشركات التي يقاس فيها أهمية الأشخاص بالوقت الذي يذهبون فيه إلى المنزل ، فيغادر بعض المرؤوسين عمله بالضبط عند انتهاء الوقت ، ويتأخر مسؤولو الأقسام بعدهم في المغادرة إلى نصف ساعة أخرى ، بينما يغادر المديرون في النهاية . ودعنا بتحفظ نقلُ : إن إنتاجية المرؤوس أو المدير لن تكون بالتأكيد بانشغاله دوماً بالالتزام بالحضور قبل الآخرين أو المغادرة متأخراً عن زملائه ، بل هي بمدى فعاليته في أداء المهام المسندة إليه ، وبمقدار انشغاله بتحقيق ما هو مطلوب منه من إنجازات وأهداف ، فليس المهم أن تكون مشغولاً بعملك بقدر ما تكون فعلاً في أدائه.

المصدر : الإدارة في أسبوع / مالكولم بيل ، ترجمة فارس السوبركي – بيت الأفكار الدولية ١٩٩٨م – الفصل الثاني بعنوان إدارة النفس " الفقرة(٢) إدارة الوقت بطريقة فعالة ، ص٥٧.

ثقافة إدارية

العدد الثاني عشر

شوال ١٤١٩هـ

إعـــداد

يوسف محمد القبلان

المحتـــويـــــات

- المدخل.
- التخطيط.
- المشكلات.
- إصدارات.

المفتـــــاح

يقولون : العقـل السـليم في الجسـم السـليم
ونحن نقول : العمل السليم في التخطيط السليم
والتخطـيط السـليم يعنـي الاستمـرار ..
وأولى خطوات الصعود لسلم النجاح

من أوليات الملك عبدالعزيز في الحكم والإدارة
" إدارة العدل والقضاء " *

(بمناسبة الذكرى المئوية)

العدل والقضاء هما من أسس الحكم والإدارة في الشريعة الإسلامية ولهذا فقد أولى الملك عبدالعزيز هذا الجانب أهمية كبرى ، فقد تضمنت التعليمات الأساسية للحكم التي أصدرها الملك عبدالعزيز سنة ١٣٤٦هـ على فصل خاص بالقضاء الشرعي ، بناءً عليه فقد تأسست محاكم شرعية في كل من مكة المكرمة ، والمدينة المنورة ، وجدة بالإضافة إلى المحاكم الموجودة في نجد وأنشأ لها رئاسة للقضاء الشرعي بالأمر السامي ٣/١/٣٢ في ١٣٥٧/٧/٤هـ ثم صدر نظام آخر لتطوير إدارة القضاء الشرعي في عام ١٣٧٢هـ صدرت اختصاصات رئاسة القضاء والمحاكم الشرعية والتفتيش القضائي ، وكتاب العدل ، وتنظيم الأعمال الإدارية في هذه الدوائر الشرعية ، وأكدت أنظمة القضاء على استقلال القضاء في المملكة.

وفي عام ١٣٧٣هـ صدر تنظيم لولاية المظالم حيث نصت المادة (١٧) من نظام مجلس الوزراء الصادر في عام ١٣٧٣هـ على أن تشكل بديوان مجلس الوزراء إدارة عام باسم ديوان المظالم. وفي عام ١٣٧٤هـ صدر نظام ديوان المظالم ، وأصبح ديوان المظالم مستقلا عن ديوان مجلس الوزراء ويرأسه رئيس برتبة وزير يرتبط بالملك.

ثم تم تشكيل مجلس أعلى للقضاء ، ووزارة للعدل ، واكتمل بذلك التنظيم القضائي في المملكة ، الذي أسس قواعد الملك عبدالعزيز آل سعود وعلى هدى الشريعة الإسلامية بما ورد في الكتاب والسنة والإجماع ، جزاه الله خيراً.

---

* المصدر : جريدة الجزيرة – العدد ٩٥٣٧ – الأحد ١٩رجب ١٤١٩هـ أوليات الملك عبدالعزيز في الحكم والإدارة – د.يوسف بن إبراهيم السلوم/ عضو مجلس الشورى.

التخطيـــــــــط *

إن الحاجـة إلـى التخطيط أمـر ضـروري ومـهم ويضمـن استمرارية العمل على الوجه الصحيح.

إن التخطيط يتضمـن اتخـاذ توجـه نظـامي لمـا تريـد فعلـه ، ومعظـم الأشخاص يعتبرون أن هذا وبكل بساطة أمر صعب " فـالأمور تتغير علـى الدوام ، ولذلك فيه لا تستحق التخطيط " ... تلك هي مقولتهم الدائمة.

والحقيقة أن التغيير عامل حاضر دائماً ، وبالفعل إن التغيير ضروري ليأخذ التطـور مجـراه ، علـى كـل حـال إذا لـم تقم بأيـة محاولـــة للتخطيـط لاعتقادك أن هذا لا يستحق الجهد فإنك ربما تصبح أقل سيطرة مما أنت عليه الآن.

الانشغال بسبب الانشغال :

عندما تكون منشغلاً جداً فإنه من السهل أن تقنع نفسك بأن الاســتمرار في علك له الأولوية ، وأن يكون لديك خطة هو خيار إضافي يمكن أن تصل إليه فقي أي وقت تشاء.

هذا العذر لعدم قيامك بالتخطيط ربما يخفي أسبابا أساسية أخرى تكمن وراء عدم تحضيرك لفكرة التخطيط بشكل جدي.

فمثلا يمكن أن تكون :

١) مفتقرا إلى الثقة ، أو إلى معرفة كيف تبدأ عملية التخطيط.

٢) تشعر بالرهبة حيال الالتزامات التي يتطلبها التخطيط.

٣) تظن أن التخطيط سيتطلب منك وقتاً ثميناً من الأفضل الاستفادة منه لإنجاز الأمور في مواعيدها.
٤) عدم استجابتك للأمور التي تستجد ، وغالباً بشكل غير متوقع.
٥) عدم التفكير في الأمور ملياً.

ومن الضروري أن تدرك أن إنجاز الأعمال لا يضمن بالضرورة الوصول إلى النتائج المرجوة ، فمعظم الناس يجمدون أن ٨٠% من وقتهم لا يؤدي إلا إلى ٢٠% من النتائج ... والهدف والمطلوب هنا أن تعكس هذه النسب.

والحقيقة أنه بدون خطو سينتهي بك الأمر عادة إلى أن تصبح منشغلاً بدوامة العمل ، وهذا يعني إما أن الأمور تحدث من تلقاء نفسها ، أو أن الفرص تفوتك ، وفي كلتا الحالتين لن تتمكن من السيطرة على الوضع الذي سيستمر كما هو عليه أو سيزداد سوءاً.

مهــام الإدارة :

الإدارة الفعالة تتضمن القيام بأربع مهام رئيسية ، ويفضل ترتيبها على الشكل التالي :

١- تحديد ما تود إنجازه – التخطيط.
٢- وضع خططك موضع التنفيذ – التنظيم.
٣- إرشاد الآخرين إلى ما يجب فعله – التوجيه.
٤- الحرص على إنجاز الأمور ضمن المستوى المطلوب – المراقبة.

إذا لم تنفذ هذه النشاطات بالسياق المذكور ، فمن الممكن أن تغفل عن مهمة التخطيط لأنك تظن أنك تعرف مسبقاً ماذا تود أن تنجز ، ربما تفضل

أن تنتقل مباشرة نحو النشاطات الواقعية والملموسة ، كالتنظيم والتوجيه والمراقبة .. كل من هذه المهام له أهميته ، ولكن إذا أهمل مبدأ "التخطيط " فمن غير المرجح أن تنفذ تلك الأمور بشكل فعال لأنك لست واثقاً من أهدافك النهائية.

النوايا الحسنة :

من السهل أن تلغي فكرة التخطيط وما تتطلبه ، وغالباً ما يكون هذا لأنك غير متأكد مما تريد ، أو أنك خائف من الإجراءات المعقدة التي تتطلبها .. فمثلاً :

* لنفترض أنك تتطلب إصدار كتاب فكيف تتصرف للعمل على تحقيق ذلك؟.

* أو أنك تحسن إدارة وكالة للسفر والسياحة ولكنك تعلم أنه بإمكانك أن تعمل بشكل أفضل .. فكيف تقوم بذلك ؟

إن الناس غالباً ما يظنون أن التخطيط صعب جداً فلا يقومون أبداً بالخطوة الأولى ، إنه أمر جيد أن تكون لديك النية للقيام بشيء ما ، ولكن الصعوبة تكمن في بدء التنفيذ.

إن العلاقة الموجودة بين النوايا والتنفيذ ليست دائماً مباشرة ، لأن هناك عدة عوامل خارجية يمكن أن تمنع أفضل النوايا من أن تصبح حقيقة.

ومتى ما اتخذت موقفاً إيجابياً وحازماً من عملية التخطيط وعليه فإن الأمر الأكثر أهمية هو التزامك بتنفيذ تلك الخطة.

ولكي تتخذ الخطوة الأولى للتخلص من كل الأفكار المسبقة حول التخطيط ، اجعل ذهنك صافياً ، **واسأل نفسك الآن هذه الأسئلة الأربعة :**

س١ : أين أنا الآن ؟

س٢ : أين أريد أن أصبح ؟

س٣ : كيف أبلغ تلك المرحلة ؟

س٤ : كيف أعرف أنني وصلت ؟

ثم اسأل نفسك عن موقفك من التخطيط وأجب على الأسئلة التالية:

س١ : هل قلت يوماً – ليس لدي وقت للتخطيط ؟

س٢ : هل أنا أكثر ميلاً لتمضية الوقت بتفادي الأزمات بدلاً من إنجاز الأمور ؟

س٤ : هل يمكن أن تصيبني فكرة التخطيط بالإحباط ؟

س٥ : هل أملك العديد من النوايا الحسنة لكنني أجد صعوبة في تنفيذها؟

س٦ : هل أشك في أن التخطيط يمكن أن يشكل فرقاً على صعيد فعاليتي؟

إن أجبت بـ " نعم " على بعض أو كل هذه الأسئلة فقد آن الأوان لتعيد النظر في التخطيط.

ولتعلم أن أداءك سيتحسن إذا :

- أدركت أنك كنت تؤجل هذا الموضوع منذ وقت طويل.
- عرفت أنه يجدر بك أن تقوم بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والإدارة.
- صممت على أن تحول النوايا إلى حقائق.
- لم تعد خائفا بعد اليوم من فكرة التخطيط.
- أصبحت مستعدا لتخصص بعض الوقت للتخطيط.

المصدر :

- سلسلة الدليل الإداري – التخطيط الإداري ، الناشر / الدار العربية للعلوم. تأليف / كيت كينان. ترجمة/ مركز التعريب والبرمجة/ محمود الحلي – لعام ١٤١٦هـ – ١٩٩٥م.

المشكلات الإدارية *

تعريف المشكلة الإدارية :

إن تعريف المشكلة الحقيقية التي تواجهها مهم جداً ، فما قد يبدو بالنسبة إليك مسألة صغيرة بسيطة قد تخفي حقلاً ضخماً مخيفاً من المشاكل ينتظر التنقيب . من ناحية أخرى قد تظن أنك تواجه مشاكل عملاقة يتبين فيما بعد أنها مشاكل عادية.

ولحل المشكلة لابد للتأكد من أن ما تظنه هو مشكلة حقا هو المشكلة الفعلية ، والطريقة الوحيدة لعمل ذلك هو وصف ملامح المشكلة بالتفصيل ودرس مسبباتها وفكرة جديدة لحل المشكلة.

وبغض النظر عن مدى وضوح المشكلة لا يمكنك قبل تعريفها وتعريف عناصرها وحجمها .. أن تعرف مدى المشكلة أي مدى امتدادها.

أسئلة خاصة بالمشكلة :

س١ : هل يجب أن اتخذ إجراءً سريعاً لحل المشكلة أو أقضي وقتاً أطول في درسها ؟.

س٢: هل يجب أن أستفهم عن الأمور من أشخاص آخرين ؟

س٣: هل يجب أن أعرف المزيد عن المشكلة.

فلنفرض أنك وضعت هذه الأسئلة لحدوث مشكلة " ندوة التدريب الإداري ".

تكون إجابتك كالتالي :

لحل هذه المشكلة يجب العمل بسرعة حتى لا أتأخر عن الندوة ، وربما يساهم زميلي معي في التفكير في كيفية الوصول بسرعة إلى مقر الندوة.

ولو كانت المشكلة هي " مشكلة الانتقال للعمل في شركة أخرى"

تكون إجابتك كالتالي :

يمكنني إنفاق بعض الوقت في درس المشكلة ؟ وما يجب فعله ، لأنني لست مضطرا لإعطاء جوابي إلى الشركة الأخرى قبل شهرين وأنا بحاجة إلى استشارة عائلتي لأن الانتقال يضعهم في وضع جديد ويقلب أوضاعهم.

وقد أشارت زوجتي إلى رغبتها في العمل الجديد لكن المشكلة هي مدرسة الأولاد .. لذلك يجب أن أعرف مزيداً من المعلومات عن موقع العمل والتسهيلات المعطاة لي.

كيف حصلت المشكلة ؟ :

أسأل نفسك كيف حصلت المشكلة ؟ وركز على الحقائق والمعلومات المتوفرة لديك ، استمع إلى آراء الآخرين ، انظر إلى المشكلة نظرة موضوعية ، بسط ما يمكن أن يكون معقداً .. ففي مشكلة ندوة التدريب الإداري اجعل في تفكيرك أن الهدف أنك تريد إثبات ذاتك وكفاءتك ووجدك ... وأن ما يمكن أن تخسره هو عدم الذهاب إلى الندوة إخفاق لذاتي.

ومشكلة الانتقال إلى عمل جديد اجعل هدفك أن تضيف إلى خبرتك تولي مسؤوليات جديدة. وأن ما يمكن أن تخسره هو تفويت فرصة العمل الجديد والتطور الذاتي.

وخلاصة القول :

إن فهم ماذا يحصل وتعريف المسببات المحتملة له يمكنك من تحديد خصائص المشكلة ، وبذل المزيد من الوقت ، كفيل بحمل تلك المشكلة.

كمدير يجب عليك التفكير في العناصر القائمة في تعريف المشكلة **وأسأل نفسك الأسئلة التالية :**

س١ : هل أتوقع أن درس المشكلة يمكن أن يحسن من نظرتي إليها ؟

س٢ : هل عملت على تحديد خصائص المشكلة للحصول على فهم أفضل لها ؟

س٣ : هل فكرت في سبب حصول المشكلة ؟

س٤ : هل عثرت على المزيد من المعلومات عن المشكلة.

س٥ : هل أعرف ما هي أهدافي في العمل من خلال حل المشكلة؟

س٦ : هل أنا واضح عما يمكن أن يحصل فيما لو لم تحل المشكلة ؟

أيضاً يجب عليك أن تصنع نقاطاً مهمة لحلول أفضل كالتالي :

١- يجب أن تكون مستعداً لإنفاق وقت كاف لدراسة المشكلة.

٢- يجب تدوين ما تظن أنه حاصل.

٣- لماذا حصلت المشكلة.

٤- لابد من معرفة المزيد من المعلومات عن المشكلة.

٥- يجب أن تعرف ما تتوقع اكتسابه من حل المشكلة.

٦- يجب أن تقدر نتائج عدم حل المشكلة.

٧- يجب أن تشعر أنك حددت وعرفت المشكلة بشكل جيد ومرض

* المصدر : سلسلة الدليل الإداري – أساليب حل المشاكل الإدارية الدار العربية للعلوم – تأليف / كيت كينان – ترجمة / مركز التدريب والبرمجة – ١٤١٧هـ – ١٩٩٦م.

إصـــــدارات

للمهتمين :

صدر كتـاب حديـث بعنـوان " إدارة الجـودة الشـاملة " الجـزء الثـالث أدوات الجودة الشاملة من الألف إلى الياء – تأليف / جون مارش وهو كتاب مترجم من سلسلة إصدارات لبميك وقد تم نشـر هـذه النسـخة المترجمـة عـام ١٤١٦هـ ويتضمــن هـذا الكتـاب إهـداء ومقدمـة للمـترجم ، ومقدمـة للكتـاب بالإضافة إلى عدد من الفصول تتضمن شرحاً مبسطاً للجودة الشاملة وكيفيـة اسـتخدام مجموعــة الأوراق ، إرشــادات لفـرق التحسـين الناجحــة ، دور التحسين ، وأخيراً شـرحاً مبسـطاً ومختصـراً لعـدد كبـير مـن أدوات الجـودة الكلية ومن أهم هذه الأدوات ما يلي :

١- العصف الذهبي.
٢- صياغة الرسالة.
٣- عوامل النجاح الحاكمة.
٤- أهداف الجودة.
٥- المعيار الأساسي.
٦- تحديد العملية.
٧- نموذج العملية.

ويعرف المؤلف إحدى أدوات الجـودة الكليـة وهـي العصـف الذهبـي بأنها محاولة الحصول على عدد من الأفكار الإبداعية في ظـل بيئـة مشـجعة

مؤيدة وتشمل جميع أعضاء فريق التحسين" ، ويعتبر هذا الكتاب من أحدث الكتب العربية التي تتناول أدوات الجودة الكلية بشيء من الإيضاح والتبسيط وتشمل عدداً كبيراً من هذه الأدوات يصل إلى ثمانٍ وعشرين أداة ، ويعتبر هذا الكتاب مرجعاً جيداً للمختصين والمهتمين بمنهج إدارة الجودة الكلية.

اسم الكتاب / إدارة الجودة الكلية – أو – أدوات الجودة الشاملة من الألف إلى الياء.
اسم المؤلف / جون مارش.
اسم المترجم / أ. عبدالفتاح السيد النعمان.
سنة النشر / ١٤١٦هـ.

كما صدرت ترجمة لكتاب :
(How to do what you want to do) إلى اللغة العربية بعنوان "كيف تنجز أهدافك " للدكتور / فهد سعود اليحيا.

يتضمن هذا الكتاب أربعة فصول رئيسية بالإضافة إلى ترجمة للمؤلف ومقدمة للمترجم . ويهدف هذا الكتاب إلى إيضاح أهمية الانضباط الذاتي في حياة الإنسان ، وما هي العوامل التي تعوق وصول الإنسان إليه وما هي التقنيات التي تساعدك على الوصول إلى الانضباط الذاتي.

الفصل الأول يتضمن أمثلة لنماذج من الناس كانوا قادرين على تطبيق وتنفيذ الانضباط الذاتي ، ومن هذه النماذج – متسلق الجبال المريض : البرت أيليس ، وايتفليذ أو مزتون فرانكلين ، ناول سان فرانسيسكو . مائة

كتاب وهذا يدل دلالة واضحة على الانضباط الذاتي الذي يتمتع به هذا العالم حيث إنه يكتب فصلاً كاملاً كل يوم ، وفي الفصل الثاني يناقش المؤلف الأسباب التي تؤدي إلى تراجع الإنسان عن الانضباط الذاتي ، ويوضح المؤلف أن ضعف الانضباط سمة طبيعية لمعظم الناس . فالإنسان لا يرتاح للشعور بالانضباط ولهذا يحاول التخلص منه بسرعة ، ومن العوامل التي تؤدي إلى ضعف الانضباط الذاتي :

١- تدليل الوالدين .

٢- نزعة الكمالية لدى الإنسان.

٣- الشعور بالنقص.

وفي الفصل الثالث والأخير يستعرض المؤلف عدداً من تقنيات الانضباط الذاتي التي تساعد الإنسان ، إن شاء الله على ممارسة الانضباط الذاتي ، ومن تلك التقنيات : قبل المخاطرة – حارب خوفك- اكتسب المكافأة – العمل أولاً ثم اللهو ... حدد أهدافك ، لا تدع العثرات تتراكم ، وعدد آخر من التقنيات سوف يجد القارئ شرحاً وافياً لهذه التقنيات ، وكيفية الاستفادة منها.

اسم الكتاب / لكي تنجز أهدافك.

اسم المؤلف / د. بول هوك.

اسم المترجم / د. فهد سعود اليحيا.

سنة النشر / ١٤١٥هـ

دار النشر / المترجم.

المصدر : جريدة الجزيرة - العدد ٩٢٩٥ ، ١٤١٨/١١/١٣هـ الأربعاء عرض/ أ. محمد زويد العتيبي – عضو هيئة التدريب بفرع معهد الإدارة بجدة.

ثقافة إدارية

العدد الثالث عشر

ذو الحجة ١٤١٩هـ

إعـــداد

يوسف محمد القبلان

المحتــــويــــــات

المفتـــــــاح

الإنســـان بحاجـــة إلـــى الفيتامينـات
وإلا أصبح هزيلاً ...
والموظف بحاجة إلى فرص للتدريب
وإلا أصبح كسولاً ...

مدخـــــل

يرغب الكثير من الموظفين في التدريب ... ويتساءل الكثير أيضاً عن فائدة التدريب.

الموظف بدون تدريب . تكون غالباً قدراته الوظيفية محدودة وتفكيره وعمله ثابتاً لا يتطور (مكانك سر).

إن الإحباط والإهمال والتعقيد في إنجاز المعاملات صفات ملازمة لذلك الموظف الذي لم يُدَرَّبْ.

العمل الإداري يتطور كغيره من الأعمال ... وهذا التطور لابد أن يصحبه تغير في طبيعة العمل وإنجازه .. إضافة إلى ما يستجد من أمور طارئة تجعل الموظف غير قادر على التعامل معها إلا بالتدريب ، الذي سيصبح من خلاله الموظف مدركاً أكثر لمهام عمله ... تفكير صحيح ، سلوك إداري أفضل ، انتعاش نفسي ملحوظ من قبل زملائه لهذا الموظف.

والمحصلة النهائية – موظف أكثر حماسا – إنتاج أفضل – ومردود إيجابي في جميع النواحي ... والله الموفق.

قيمة الوقـــــت

الوقت نعمة من نعم الله علينا .

هذه النعمة مغبونة لدى الكثير من خلق الله ، فقيمة الوقت غالباً ما نتجاهلها وندفع ثمنها من حيث ندري أو لا ندري...

فتجاهل الوقت بإصرار منا أو بدونه ، مستسهلين الأمر في غفلة من العقل وتكاسل في الإدارة التي نحملها بين جوانحنا ...

كان من المفترض إيقاظ شعلتها ، واستغلالها الاستغلال الأمثل فيما يفيدنا في تسيير أمور حياتنا.

نحن نعطل تلك الإرادة بالتراخي والتكاسل عن أداء أعمالنا على الوجه الذي ينبغي ... نتكاسل عن طلب العلم ... وبهذا نعطل أيضاً قدراتنا العقلية والفكرية والتي ينبغي تنميتها دائماً بمواصلة طلب العلم والمعرفة ، وهذا الطلب لا يقتصر على مرحلة معينة من مراحل عمر الإنسان.

لكن مرحلة الشباب هي من أهم المراحل التي تعين الإنسان على تحقيق مساعي طلب العمل وغيره من الطموحات ، وذلك لما يتمتع به الشباب من قدرة على الحركة والتفاعل مع الوقت بطريقة من المفترض أن تكون إيجابية.

لقد تعلمنا منذ الصغر أن الوقت يشبه حد السيف ، إن لم نقطعه قطعنا ... نعم يقطعنا الوقت بحد سيفه القاطع وسطوه وجبروته الذي لا يعرف الأناة والتردد ...

يمضي بنا الوقت متسارعاً بحيث يطوي عمرنا طياً ، ودون أي فائدة مادية أو معنوية.

إن العبث بالوقت وهدره فيما لا فائدة منه هو خسارة كبرى ، ليس على مستوى الفرد فحسب ، بل على المجتمع كله ، ولو حرص كل فرد في المجتمع على تسخير وقته وطاقاته في خدمة نفسه ومجتمعه لأصبح المجتمع في دائرة الازدهار والتقدم المبني على أسس من الوعي السليم بأهمية الوقت في حياتنا.

في هذه الحياة تصيبنا أو نشعر بمتغيرات وتقلبات كثيرة ، نشعر بالفرح والسعادة حيناً ، والضيق والملل أحياناً آخر ...

إن الشعور بالضيق والملل هو من أشد أعداء الوقت والإنسان بحيث يجعل نفسيته في حالة من الارتباك والتردد والحيرة.

هذا الشعور السلبي يمكن التغلب عليه بشيء من الحكمة والصبر.

فالصبر مثلا على حالة الإصابة بالمرض والفقر يمكن أن يجعل من نفس الإنسان ذات قدرات على مواجهة الكثير من المتغيرات والتقلبات الحياتية المستمرة باستمرار الحياة.

سؤال بسيط ... كيف نسخر قدراتنا مع الوقت فيما يفيدنا ؟.. ولكنه كبير المغزى والأبعاد ، فالوقت أكبر وأعظم نعمة يملكها الإنسان في مختلف مراحل حياته.

إن الإنسان في كل الأحوال مطالب بالاستفادة من وقته فيما يحقق وينجز لحياته مراتب الرقي والتقدم المتمثلة في عوامل العلم والعمل المتواصل.

فالإنسان عندما يستفيد من وقته الاستفادة الجيدة حتما سيشعر بالراحة النفسية ، وتلك الحالة ستدفعه للمضي قدما إلى المزيد من العطاء والتفاعل بوعي وإيجابية مع الوقت.

إننا بحاجة إلى المزيد من الوعي المبني على الأمانة والمسؤولية بأهمية الوقت فلنتحمل مسؤوليتنا بصدق وإرادة لا تعرف التواني والتراخي ، من منطلق القول المأثور (لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد).

إن الوقت لا ينتظر ؛ بل نحن الذين يجب أن نقضي وقتنا ونمضيه في أعمال الخير والبر والبناء ... والخير للنفس والمجتمع.

والله من وراء القصد ،،،

المصدر :

- جريدة البيان – مؤسسة البيان – دبي العدد ٦٦٥٦- ١٩٩٨/٩/٨م.
- قيمة الوقت / صالح بن سالم اليعربي – النشرة الدورية – معهد التنمية الإدارية – الإمارات العربية المتحدة.

اتخاذ الفرق للقرارات

الإيجابيات :

- ظهور أفكار جديدة والقدرة على التعبير عنها.
- زيادة التفهم وتأييد ما يتخذ من قرارات.
- التعبير عما يجول بالنفس من آراء.
- التعرف على الاهتمامات الشخصية ، وأخذها في الاعتبار.
- الالتزام والتعاطف القوي بما يتم الاتفاق عليه.
- النمو الذاتي وارتفاع الكفاءات العقلية للأعضاء نتيجة الممارسة.
- زيادة الوحدة والتماسك بين الأعضاء.
- سيادة الإقناع بدلا من الإجبار كوسيلة للوصول إلى قرارات.

طرق اتخاذ القرارات :

هناك عدة طرق يستطيع الفريق تبنيها لاتخاذ القرارات ، والشائع استخدام التصويت كوسيلة للوصول إلى القرار ، ولكن للأسف إن نتيجة التصويت غالبا ما تؤدي إلى فائزين وخاسرين ، ويميل الخاسرون أحيانا إلى إعاقة تنفيذ القرارات التي وافق عليها الفريق ، ولهذا ينصح باستخدام أسلوب التراضي والإجماع للوصول إلى القرار.

قواعد اتخاذ القرارات :

١-قاعدة الأغلبية (بالتصويت) :

يتخذ القرار بأغلبية الأصوات أو عند الوصول إلى نسبة محددة من الأعضاء.

٢-قاعدة الأقلية :

ويقوم في هذه الطريقة عضو واحد أو عضوان باتخاذ القرار نيابة عن الفريق.

٣-الطريقة الفردية :

وفيها يقوم شخص ذو سلطة باتخاذ القرار ، وذلك بإصدار أمر يكون على الفريق الالتزام به.

٤-الطريقة الفردية بعد المناقشة :

وفيها يقوم شخص واحد له سلطة باتخاذ القرار بعد أن يسمح لأعضاء الفريق بالتعبير عن وجهة نظرهم.

٥-عدم اتخاذ قرار :

وهنا لا يتم الوصول إلى نتيجة بعد المناقشة ، إما بسبب سخونة المناقشة أو لعدم وجود أسلوب أو منهج متفق عليه لاتخاذ القرار.

٦-بالتراضي والإجماع :

حيث يوافق الفريق على الحل الأمثل بالتراضي والإقناع عل أن يلتزم الجميع بهذا الحل.

خطوات اتخاذ القرارات :

- تحديد المشكلة بوضوح.

- الاتفاق على صاحب سلطة اتخاذ القرارات.
- الاتفاق على الإجراءات قبل الدخول في المناقشة.
- تحديد السلطة التي يتمتع بها الفريق.
- استخدام طرق اتصال لتوليد الأفكار بين الأعضاء.
- توفير المعلومات اللازمة لتحقيق نتائج موضوعية.
- الحصول على الالتزام وإقناع الأعضاء بأن القرار قرارهم.
- التزام المنظمة بتنفيذ ما يتخذ من قرارات.

تقييم أداء الفريق :

لتحقيق فعالية تقييم الأداء، يجب تعزيز ما تقتدي به المنظمة من قيم ومبادئ ، فإذا كانت المنظمة تؤمن بعمل الفريق فلا بد أن تثبت الأداء الجماعي ... ويتم تقييم أداء الفرق لهذه الأسباب :

- تحفيز الأداء.
- إعطاء معلومات للفريق عن مستوى أدائه.
- توضيح ما الذي يجب عمله.
- تشجيع الكفاءة و النمو.
- تحسين الاتصال.
- تحقيق الانضباط وتصحيح الإنحرافات.
- قياس الأداء لتحديد الأجور.
- الحصول على البيانات المتعلقة بالترقيات.
- تشجيع تحمل المسؤولية.

ومن المهم أن نذكر أن نظم التقييم النمطية لشائعة في المنظمات لها العديد من المشكلات.

يرى (ادوارد ديمنج) رائد الجودة الشاملة أن التقييم الدوري السنوي هو المنبع الأساسي للخوف ... وبسببه تشهد المنظمات قدراً كبيراً من الخسائر ، يؤدي إلى تدمير نفسية العاملين ، وعدم قدرتهم على الأداء لبضعة أشهر تلي التقييم.

عيوب النظم التقليدية لتقييم الأداء :

- إن المعايير و المستويات المستخدمة للتقييم تختلف وتتباين لشخصية المقيم.
- عدم استخدام معايير و اضحة للتقييم.
- فشل العاملين في أغلب الأحيان في شرح أسباب التقييم.
- يفضل المدير إعطاء تقديرات مرتفعة للعاملين الذين يرتاح لهم.
- يميل المدير إلى تذكر السلوك الذي يتطابق مع الصورة العامة التي سبق ورسمها في ذهنه لأداء العامل.
- يحتار المدير بين أداء دوره كقاضي وبين دوره كمعلم وموجه.

وفيما لو تم تقييم أداء الفريق من قبل أعضاء الفريق نفسه فإنه سوف تظهر فوائد هذا التقييم كالتالي :

- يعرف كل عضو مستوى أداء زملائه أفضل من أي مدير .. ولهذا يستطيع تقييمه بصورة أكثر دقة.

- يعتبر تأثير الزملاء وضغوطهم من أقوى عناصر التحفيز لأعضاء الفريق.
- يؤدي إلى عدم – تفرد – رأي واحد بالتقييم.
- يلاحظ أعضاء الفريق أداء بعضهم بصورة منتظمة فيكون التقييم دقيقاً وشاملاً.
- تنمو مهارة التقييم لدى الأعضاء مع الممارسة.
- يؤدي إلى الرقابة الذاتية وزيادة الالتزام الإنتاجية.

مشكلات تقييم أداء الفرق :

- تستغرق وقتاً طويلاً.
- صعوبة التفريق بين مساهمات الفريق ومساهمات الفرد.
- لا يشعر الأعضاء بالارتياح عند تقييمهم لأداء زملائهم.
- يحتاج إلى قدر كبير من التدريب للأعضاء لكي تكون لديهم القدرة على إعطاء إفادة مرتدة عن زملائهم فضلاً إلى قدرتهم على العمل كموجهين.

إلا أن هذا النوع من التقييم يؤثر على ثلاثة مستويات مختلفة وهي :

١- العمل الفعلي الذي يقوم به.

٢- العمل الذي يؤديه كعضو في الفريق.

٣- أداء الفريق ككل ومدى مساهمته في أداء المنظمة.

ولهذا يجب التطرق لمستويات الثلاثة حتى يكون التقييم شاملاً ويحقق الهدف المنشود ، وباتباع طرق التقييم التالية يكون ذلك أضمن وأشمل بإذن الله وهي :

١ ـ تقييم الزملاء.

يقوم الأعضاء بتقييم أداء بقية أعضاء الفريق.

٢ ـ التقييم الذاتي :

يقوم أعضاء الفريق بتقييم أداء الفريق ككل.

٣ ـ قيام قائد الفريق بتقييم أداء بقية أعضاء الفريق.

٤ ـ تقييم الإدارة :

يقوم مدير الإدارة بتقييم أداء أعضاء الفريق مركزاً على ما تحقق من نتائج.

ومتى تم التقييم وفقا لما ذكر سابقا فإنه بإذن الله سوف يحقق النتائج الفعالة التالية :

١- الثقة المتبادلة بين الإدارة والفريق.

٢- الاتفاق المسبق على الإجراءات المتبعة لتقييم أداء الفريق.

٣- التحديد الواضح لأهداف الأداء للأعضاء وللفريق ككل.

٤- موافقة الجميع على مقاييس الأداء المستخدمة.

٥- اتباع نظام للإفادة المرتدة يتيح قدرا من التقييم غير الرسمي.

٦- التبادل الحر والمفتوح للمعلومات.

٧- تقدير الأداء المتميز.

٨- يرسخ الاحترام المتبادل بين الأعضاء.

والله الموفق ،،،

المصدر :

- جريدة الجزيرة – مؤسسة البيان – دبي – العدد ٦٦٥٦- ١٩٩٨/٩/٨م
- الدليل الإرشادي لبناء فرق العمل – نصائح وأساليب وقواعد للفرق الفعالة – تأليف / ديورا هاينجتون ماكين – جـ٣.

التدريـــــــب

للتدريب قيمة عند المتدرب ، وعند رب العمل ؛ وعند المجتمع ككل.

والتدريب هو شـيء حيـوي لنـا كـأفراد ، ومعظـم الوظـائف التـي لا تتطلـب تدريباً يكون الأجر فيها منخفضاً ، ويكون العمـل فيـها ممـلاً ، ولا يوفـر أي فرص للترقية ولا يعطي أي نتيجة مسـتقبلية ، وهـذا الوظـائف تتنـاقص مـع الوقت بحيث تصبح الفجوة أكبر بينها وبين الوظائف التي تتطلب تدريباً.

والموظف الذي ليس عنده تدريب كاف اليـوم يمكنـه فقـط تـأمين حيـاة فقر لعائلته ، والوالدان غير المدربين جيدا هم أقل قدرة على تـأمين التدريـب الملائـم لأطفالـهما ... وهـذه هـي المشـكلة والحلقـة المفرغـة التـي تحـد مـن إنجازات الأجيال المتلاحقة وتسمى أيضا (حلقة الحرمان).

الأساليب الفعالة لإظهار الالتزام الإداري بالتدريب :

- بيان إداري واضح وإيجابي بالسياسة التدريبية للإدارة.
- تأمين الموارد الملائمة للتدريب.
- مراجعة إدارية دورية ومنتظمة للحاجات والخطط والنتائج التدريبية.
- إجراءات مساندة للتدريب تشمل تقييم ومراقبة التدريب وتقديم النصـائح والشورى.
- اشـتراك الإدارة ذاتـها فـي عمليـة التدريـب علـى المسـتويين الفـردي والجماعي.

ولابد من إقناع الأفراد والمتدربين بأن التدريب يتم بالنسبة لهم وليس مجرد شيء يحتاج إليه الآخرون ، ويجب على التدريب الناجح أن يغير دائما طريقة فعلنا للأشياء .. كما أنه لا يمكن لأي شخص إجبار أي شخص آخر على التطور والنمو بغض النظر عن جودة التدريب المقدم له.

أسباب رغبة الأشخاص في التدريب :

- الحصول على وظيفة جديدة.
- الرغبة في وظيفة جديدة.
- الرغبة في الترقية.
- الرغبة في أداء أفضل.
- حصول تغيرات في الوظيفة الحالية.
- لأن التدريب يفي بالأهداف المهنية بعيدة الأمد.

كما أنه يجب أن يؤمن المدربون أكثر من غيرهم بقيمة التدريب الذي يقومون به وأن هذا التدريب ليس نشاطا يمكن ممارسته بنجاح بشيء من التهكم والإزدراء أو بإيمان ضعيف ، ويجب دائما وجود عنصر الاقتناع وشحذ الهمم في تكوين كل مدرب جيد لأن وظيفته في النهاية هي تغيير حياة الآخرين نحو الأفضل.

تسلسل عملية التدريب :.

يرتبط ثلاثة فرقاء عادة بالتدريب المهني وهم : المتدرب والمدرب ورب العمل أو مدير العمل ، وليكون التدريب فعلا يجب على كل من هؤلاء القيام بدوره في تسلسل أو سلسلة عملية التدريب المؤلفة من الخطوات التالية:

سلسلة التدريب :

١) تقييم الحاجة إلى التدريب .. إذ إنه ليس كافيا أن نشعر بأن التدريب شيء جيد فقط ، بل يجب تحديد أسباب ومبررات وضرورة التدريب.

٢) تصميم التدريب .... وذلك بالبحث عن الأساليب التدريبية التي يجب أن نختار أفضلها لنتمكن من تصميم وتخطيط درس تدريبي نموذجي.

٣) ممارسة التدريب ... بعد اكتمال مخطط تصميم التدريب نصل إلى النقطة التي يمكننا فيها تطبيق هذا التدريب وممارسته بأفضل طريقة وأسهلها وصولا للمتدرب.

٤) استعمالات التدريب ... يجب أن يوضع التدريب الذي نحصل عليه قيد التطبيق والاستعمال وألا يكون عبارة عن تضييع الوقت.

٥) تقييم التدريب .. بعد هذا كله نحتاج إلى تقيم لمعرفة هل استحق التدريب الجهد الذي بذل في تقديمه ... ونحن نأمل أن يكون التدريب قد حقق نتائج جيدة ، وربما يكون شعورنا أنه ناجح ، ولكن غالبا ما تكون إثباتات هذا النجاح ذاتية غير موضوعية وضعيفة ، ويسبب التقييم الدقيق لتدريب المدربين والمحترفين على الأخص مشاكل خطيرة .. وسوف نعتبر تقييم التدريب على أربعة مستويات هي :

١- فعالية التدريب.

٢- تأثير التدريب على المدى القصير.

٣- تأثير التدريب على المدى البعيد.

٤- تأثير التدريب في الكلفة الاقتصادية (الفعالية الاقتصادية للتدريب).

خلاصة ما سبق ذكره هي :

- التدريب هو أسلوب واحد فقط من أساليب التطور والنمو.
- التدريب ليس فقط عبارة عن درس تدريبي.
- التدريب وإعادة التدريب هما اليوم ضروريان للمستقبل المهني والنجاح في الحياة.
- يدعونا التدريب إلى الالتزام من جانب رب العمل والمتدرب والمدرب على السواء.
- تشمل السلسلة التدريبية تقييم الحاجة إلى التدريب ، تصميم التدريب ، تقييم وممارسة التدريب ، استعمالات التدريب ، وأخيرا التقييم النهائي لعملية التدريب ... والله الموفق.

المصدر : التدريب الناجح للموظفين. تأليف/ ماكولم بيل ، ترجمة/ مركز التعريب والبرمجة ، الدار العربية للعلوم – ١٤١٨هـ/١٩٩٧م.

الإرشادات العشرة لكيفية تحسين الأداء

HOW TO WORK BETTER

1- SMILE — ١ - ابتسم.

2- BE CALM — ٢- كن هادئاً.

3- KNOW THE PROBLEM — ٣- افهم المشكلة.

4- LEARN TO LISTEN. — ٤- تعلم الإصغاء

5- SAY TO LISTEN. — ٥- تكلم ببساطة.

٦- ميز بين المعقول وغير المعقول.

6- DISTINGUISH SENSE FROM NONSENSE

7- LEARN TO ASK QUESTION. — ٧- تعلم أن تسأل.

8- ADMIT MISTAKES. — ٨- اعترف بالخطأ

9- ACCEPT CHANGE AS INEVITABLE — ٩ - اقبل بالتغيير كشيء حتمي.

10- MORE SMILE. — ١٠ - ثم ابتسم.

خبرة ... وفكرة

أولاً :

إذا قابلت مرشحاً لوظيفة معينة فاسأل هذه الأسئلة ؟

١- هل يستطيع القيام بالعمل ؟

٢- هل يرغب في أداء العمل ؟

٣- هل يتكيف مع مجموعة العمل ؟

ثانيــاً :

يتحسن أداء الموظفين إذا اتبعت الخطوات الإرشادية الآتية :

١- التوظيف بناء على معايير موضوعية مثل الكفاءة ، الصدق ، الحماس.

٢- أخبر كل واحد ما الذي تتوقعه منه.

٣- أخضعهم لبرامج تدريب جادة.

٤- تابع العمل وقوّم الأداء لقيــاس تقدم الموظفين وفق معيار (الحقائق) وليس الآراء والعواطف.

وأخيراً .. كن دائماً على استعداد لإجابة سؤال الموظف.

(ما هو رأيك بعملي ؟).

المصدر :

- Communication briedings. October 1998.

Volume 17 Number 12.

ثقافة إدارية

العدد الرابعَ عَشَرَ

محرم - صفر ١٤٢٠هـ

إعــداد

يوسف بن محمد القبلان

المحتـــويـــــات

المفتـــــــاح

معـــرفة النفـــس علـــم
ومعـــرفة الغـــير ذكـــــاء

المدخـــــــل

عندما يصبح الخوف عائقاً أمام تعبير الفرد عما يدور في داخله فإنه يؤدي إلى زيادة معدلات التوتر السلبية والغضب والشعور الدائم بخدش الكبرياء ... الأمر الذي يترتب عليه انخفاض في مستوى الإنتاج والعطاء والإجادة والإبداع والابتكار.

وهنا تقع المسؤولية على المدير – الناجح – في أن يعالج الجانب المظلم في مؤسسته ويخفض معدلات الخوف الوظيفي باتباع خطوات متدرجة للتحسين والتطور بدلاً من الطفرات ، وينطلق تدريجياً بإدارته والعاملين معه إلى آفاق مستقبل مشرف وإنتاجية متميزة ...

والله الموفق.

الخوف في محيط العمل

يعتبر الخوف في مجال الأعمال إفرازاً ونتاجاً لعدة ممارسات سلبية بين المديرين والمرؤوسين ، فمن خلال الممارسات اليومية يأخذ الخوف صوراً عديدة هي :-

١) تقييم مصداقية المرؤوس.
٢) عدم إمكانية حصول المرؤوس على المعلومات الكافية لأداء المهمة.
٣) المركزية في اتخذا القرار.
٤) نقد المرؤوس أمام الآخرين.
٥) إسناد مهمة رئيسية من اختصاص أحد الموظفين إلى موظف آخر.

وعندما يصبح الخوف عقبة أمام تعبير الفرد عما يدور بداخله ، فإنه حتماً يؤدي إلى السلبية والتوتر وهذا يسبب انخفاضاً في الإنتاج وإعاقة للإبداع.

وقد لوحظ أن المنظمات التي تهتم بالجودة النوعية (مادية أو بشرية) تتيح أكثر بجودة أعلى ... كل هذا بسبب الانفتاح والكفاءة ومراعاة آداب المهنة وخلق جو الثقة بين العاملين مما يشعرهم بالفخر بوظائفهم ومنظماتهم.

كما أن الباب المفتوح دائماً لمناقشة الاختلاف في الآراء وتحليل البيانات ومناقشة الحلول الكفيلة بتحسين الأوضاع القائمة.

آثار الخوف على المنظمة أو الإدارة :

إذا تأصل الخوف في مجموعة العمل لديك فلابد أن تتوقع آثاراً سلبية متنامية تؤثر على الجميع ومنها :

١- الشعور بالسلبي تجاه المنظمة أو الإدارة وفقدان الثقة وعدم الافتخار بالمنظمة أو الإدارة والعمل بها.

٢- الأمراض العضوية والشعور السلبي تجاه الذات وعدم احترام مجموعة العمل لأنفسهم وشعورهم بالإحباط الدائم والتوتر وخيبة الأمل والهم وقتل الطموح.

٣- التأثير السلبي على المستخرجات من حيث الجودة والنوعية وذلك بعدم بذل أي مجهودات إضافية وإخفاء الأخطاء وانخفاض الروح المعنوية.

أنواع السلوك التي تؤدي إلى تنامي ظاهرة الخوف :

١- السلوك التعسفي والاستفزاز للمديرين والصمت والنظرات النافذة والمباغتة وتجاهل الآخرين والتكبر عليهم والإهانة والصياح والتقليل من إنجازاتهم.

٢- السلوك الغامض للمدير واتباع سياسة الباب المغلق وعدم الاستجابة الإيجابية للاقتراحات واتخاذ القرارات دون إقناع العاملين بها ، وعدم الاهتمام بالمرؤوسين والمحاباة وتفضيل المصلحة الشخصية.

٣- سوء نظم وأساليب التوظيف وذلك بعدم الاختيار السليم للأفراد وغياب العدالة في التعامل معهم ومتابعتهم بشكل استفزازي ونقص المعلومات لديهم لأداء عملهم بالشكل المطلوب.

٤- السلوك العام للإدارة العليا وذلك بعدم القدرة على اتخاذ القرارات وتغليب الأهواء الشخصية وتناقض التصرفات.

كل هذه الأسباب تؤدي إلى كم من الأفعال وردود الأفعال التي تدور في حلقة مفرغة تؤثر على علاقة المدير ومرؤوسيه ومن صورها :

١- نظرات شك من المدير إلى المرؤوس وحجب المعلومات عنه وانتقاده باستمرار وتعسف.

٢- شعور الموظف بالغضب والإحراج لملاحظته.

٣- شعور الموظف بأن المدير لا يجيد القيادة ولا يهمه سوى مصلحته فقط.

٤- تصدي الموظف لقرارات الإدارة التي تفرض عليه ورفضه التعاون ومطالبته بتحسين وضعه وزيادة أجره.

٥- زيادة الافتراضات السلبية لدى المدير لملاحظته سلوك هذا الموظف وبرفضه لكل مطالبه.

٦- يحفظ المدير في مخيلته أن الموظف مناور وغير أهل للثقة.

٧- يتربص كل منهما بالآخر في سلوكيات وأفعال جديدة وسلبية.

٨- وأبرز هذه الصور من الخوف وأكثرها تأثيراً هي عدم قدرة الموظف على الكلام أو النقاش.

٩- عدم التطرق إلى المشكلات مع من يتوافر لديهم الحل.

وعلى هذا كله ... كلما تجمعت وتنامت الأفكار السلبية داخل النفوس أصبح طرحها بصور ملائمة عملية صعبة ومستبعدة بسبب تأصل مُنَاخ الخوف وأصبحت المناقشة أكثر تعقيداً وأصبح الخوف سبباً ونتيجةً في نفس الوقت.

ويستثنى بعض الموضوعات التي لا تخضع للمناقشة والتي تمثل أسراراً مثل : ممارسات الإدارة- مستويات أداء العاملين – الحوافز والمزايا – نظم التوظيف والترفيه والعمالة – المنازعات – أهداف الإدارة ودوافعها وأسلوبها وسياسة عملها ... اعتبار هذه الموضوعات وغيرها ملكاً للمنظمة أو الإدارة عموماً بكافة مستوياتها وعامليها فهذا يخلق مناخاً صحياً يطرد الخوف.

هل الخوف مرض ؟

ما العلاج ؟

العلاج هو استئصال المرض من جذوره بتنمية علاقات الثقة المتبادلة في بيئة العمل ؛ وتتم عملية العلاج بالطرق التالية :-

١) بناء علاقات جيدة بدون خوف وذلك بـ :

أ - إعطاء العاملين حقهم بدلاً من اللوم.

ب- تحمل المسؤولية بدلاً من افتعال الأعذار.

جـ - مشاركة المعلومات بدلاً من حجبها.

د - تعاون الأفراد على حل القضايا الهامة.

هـ - التفكير بمنطق كلنا بدلاً من نحن ، وهم.

ع - التركيز على الجوهر بدلاً من التفاصيل غير الهامة.

غ - احترام الهيكل التنظيمي والأدوار بدلاً من استخدامها أسلحة ضد الآخرين.

٢) الاعتراف بوجود الخوف وعلم المدير بكل ما يدور في منظمته أو إدارته ن فالخوف يبدأ صغيراً ثم ينمو تدريجياً.

٣) فحص السلوك والعلاقات والإقلاع عن كل ما يستفز الموظف من صمت وإثم ونظرات حادة وفجائية وتجاهل وتكبر ... الخ.

٤) البحث عن النقد وتشجيعه يجعل الموظفين يقومون بنقل مشاكلهم إلى رؤسائهم وعدم إخفائها لمناقشتها وحلها.

٥) تجنب السلوكيات الغامضة التي تثير التوتر والخوف لدى المرؤوسين ودعوتهم والترحيب بهم وتقديم المعلومات لهم.

٦) مناقشة الموضوعات التي لا يتحدث عنها الأفراد واتخاذ القرارات بشأنها وحلها.

٧) المشاركة في اتخذا القرار من قبل المدير بتوضيح الهدف وتحديد الأدوار وتشجيع العلاقات وحثهم (الموظفين) على التعبير عن آرائهم.

٨) تحديد التفكير السلبي ومواجهته وبخاصة عند التغيير بتوضيح الإيجابيات ومناقشتها بدلاً من السلبيات.

فيما سبق كان حديثنا عن الموظف ... لكن هناك سؤال يقول : هل يجب أن تكون هناك صفات خاصة في المدير لكي يكون قادراً على إزالة هذا الخوف لدى الموظفين ؟.

الإجابة : نعم ، فهناك أمور يجب أن تكون متوفرة في المدير وهي :

الاتصالات الحيدة - القدوة – روح المبادرة اليقظة للفرص والمتغيرات – تحريك المناقشات في الاجتماعات بدلاً من توجيهها أو فرض الرأي.

المصدر :

دراسة عن (الخوف في محيط العمل) أسبابه مظاهره آثاره – سبل العلاج – جمع وإعداد يوسف محمد النافع – تعليم عنيزة – النشاط الطلابي – ١٤١٩هـ.

تنفيذ العمل

من أجل تنفيذ مخططك ، باشر نشاطاتك الرئيسية بكل بساطة لكن لمعرفة كيف تقوم بعملك ؟ عليك أن تواكب التطورات وأن يكون لديك نظام يتيح لك معرفة الأمور التي أنجزت والأمور التي لم تنجز بعد ولذلك عليك باتباع ما يلي :-

١- المواظبة على معرفة ما يحصل كل يوم بيومه للتأكد من أنَّ كل شيء يسير حسب ما خطط له.
٢- وضع خطط احتمال للطوارئ لإجراء بعض التغييرات.
٣- التصرف بسرعة عند حدوث أي خلل لا يناسب المخطط.
٤- مراقبة العمل هي أهم شيء في تنفيذ مخططك لمعرفة ما أنجزت.

ويجب أن تكون على علم بأن القيام ببعض الأعمال إذا لم يكن هناك فرصة لتحقيقها أمر مُجدٍ ولن يكون هناك إنتاج ، ولذا لابد من أن تنظم نشاطاتك.

تنظيم النشاطات :

ستحتاج لإيجاد طريقة لتنظيم عملك والتحقق من تقدمك من وجهة النظر العملية ، ولابد أن تعرف أن النظام الأسهل هو الأنجح ، وأن الخطة السنوية والمفكرة اليومية هما الطريقتان الأكثر فاعلية ؛ لأنهما يتيحان لك تنظيم نشاطاتك بدون صعوبة وإليك التوضيح :

١) الخطة السنوية :

ويمكن أن تكون بمثابة جدول لإدارة المشروع وذلك لأنه بإمكانك أن تسجل عليها نشاطاتك الأساسية التي تبين المهمات المختلفة ومدة تنفيذها مواعيد انتهائها وأن يكون لديك نظام متابعة بسيط ومرئي يوضح كيف يفترض أن يسير المخطط ويتطور تحت مراقبتك.

ومن المناسب أن تشير إلى ... المواعيد المهمة بعلامات مميزة أو ملصقات مميزة لتتنبه إليها في حينها لو نسيتها.

٢) المفكرة اليومية :

وهي الطريقة الأفضل لمعرفة مواعيد إتمام نشاطاتك ، سجل المواعيد النهائية واعمل على مراجعتها وضع الجداول الزمنية المتوسطة المختلفة وموعد إنهاء كل المهمات الثانوية ، ومن خلال مفكرتك اليومية هذه سوف تعرف ما أنجزت وفيما لو لم يتم عمل في موعده المحدد ، فإما أن تمضي الليل بكامله لإنهاء العمل في الوقت المحدد أو أن تقوم بتقديم موعد نهاية العمل لبضعة أيام (شرط أن يسمح المخطط بذلك).

مواجهة احتمالات حدوث الطوارئ والتغلب عليها :

وضع الخطط أمر عادي والتأكد من أنها تسير حسب ما هو مرسوم لها أمر آخر أكثر صعوبة ، لكن هناك أمور غير متوقعة خارجة عن السيطرة عليك توقعها ومواجهتها بالتالي:-

١- أن يكون جدولك الزمني قابلاً للتعديل.

٢- تحتاط لمواجهة الطوارئ.

فمثلاً : الكاتب قد يخسر أسبوعاً من العمل بسبب خلل في قرص الحاسوب وعليه إذاً أن يحفظ نسخة إضافية ليتأكد من أن الأمر لن يتكرر.

وبالنسبة مثلاً إلى وكالة السفر .. المدعوون المفضلون لحفلة التشجيع يمكن أن يؤكدوا حجزهم الكامل مقدماً للمستقبل وهذا يعني أنه يجب إيجاد أماكن إضافية ، وهكذا يجب أن نكون مستعدين لإجراء التعديلات على المخطط عندما تفرض الظروف ذلك.

اتخاذ التدابير التقويمية :

إذا وجدت أن تطورك ليس جيداً كما كنت تطمح يجب عليك أن تعالج الأمر بسرعة فائقة ، وإلا فإن مخططك قد ينحرف بشكل سيئ.

من الخطأ أن تعتبر تجاهل المشكلات يجعلها تمر وتنتهي وتزول ، بالعكس إنها تزداد سوءاً وتعقيداً ... إلا إذا قمت بحل المشكلة ووضع تدابير إيجابية لإصلاح الخلل.

فالكاتب مثلاً إذا وجد أن هناك عدداً كبيراً من الناشرين لنوع الأدب ذاته الذي يريد أن يكتب من الأفضل له أن يركز على إيجاد عميل يتولى توجيهه إلى الاتجاه الصحيح.

وصاحب وكالة السفر في أثناء مراجعة سجلات الزبائن الحاليين وجد أن عدداً قليلاً من زبائن هذه المنطقة قد ذهب في رحلات بحرية خلال السنتين الماضيتين ... هل يكون ذلك أفضل إنجاز يشجع عليه ؟ خاصة وأنه عند القيام بهذا البحث يتضح له أن هناك سوقاً كبيراً لعطلات العائلات في إسبانيا ... وعموماً لمختلف الجوانب في مخططك ربما يكون من الضروري العودة إلى منضدة الرسم لأن ما يبدو أنه مسار عمل مثمر لا يعمل كما هو مخطط له.

المحافظة على السيطرة :

عند تحديدك للأعمال المطلوبة والجدول الزمني الذي يجب اتباعه والتكاليف المتوقعة تكون قد أشرت إلى المستويات التي يجب مراعاتها والتي سوف تظهر نجاح الأداء.

ولكي يكون التخطيط فعالاً يجب أن يكون التحكم بالتطورات جزءً متمماً للعملية ، من الأفضل أن تبدأ الرحلة بآمال كبيرة لتجد أنك في طريق خاطئ أو قد أضعت طريقك وبالتالي لن تجد لديك طريقة لمعرفة أين أنت وكيف تصحح المسار وتعيد نفسك.

تأكد كيف تسير الأمور لأن هذا أمر حيوي وهام للمحافظة على خطتك في طريقها الصحيح وهذا يتطلب طاقة أكثر وانتباهاً لنجاح أكثر في النهاية بإذن الله.

خلاصة الوصول إلى الهدف :

إن التزامك بمخططك على الورق فقط لا يجدي ولا يعني أنه سيحصل ... لأن إدارة ومراقبة المخطط هي الأهم وتتطلب متابعة واهتماماً مستمراً.

واعلمْ أنك بحاجة لأن توضح ما يجب القيام به وأن تنسق ما تم تحقيقه ، خاصة إذا كان هناك أشخاص آخرون معنيون بالأمر.

إذا كان بإمكانك أن تواجه احتمالات حدوث طوارئ أو حتى أن تتوقع المشكلات قبل حدوثها فإنك ستبذل جهداً كبيراً لتتأكد من أن الأمور ما زالت ضمن مسارها.

إن اتخاذ بعض التدابير الصحيحة السريعة هو الحل عندما يطرأ غير ما هو مخطط له.

إن تنفيذ المخطط يتطلب التزاماً ومجهوداً ثابتاً وحذراً في أثناء تنفيذ المخطط ولا بد من أن تذكر نفسك دائماً بالهدف النهائي ذلك.

وعليه يجب أن تطرح على نفسك الأسئلة التالية لكيفية المحافظة على مخططك في مساره الصحيح وتجيب عليها :

- هل لديّ نظام لمراقبة المخطط بدقة ؟
- هل أنا ملتزم بالجدول الزمني وبالحدود المالية التي وضعتها ؟
- هل عرفت كيف أتعامل مع التأخير والمشاكل غير الظاهرة ؟
- هل بمقدوري معرفة ما إذا كانت الأمور تسير حسب مقتضيات المخطط ؟

وأخيراً تأكد من أن أداءك سيكون أفضل – بإذن الله – إذا :

- قارنت ما تقوم به من مخططك.
- استعملت نظامك للمحافظة على تطورك وتقدمك.
- بقيت ضمن حدود الميزانية.
- سمحت بوقت كافٍ في جدولك الزمني.
- فكرت كيف يجب عليك مواجهة احتمال حدوث الطوارئ.
- يمكنك رؤية كيفية تطور المشروع بوضوح.

والله من وراء القصد ،،،

التخطيط الإداري – سلسلة الدليل الإداري – الدار العربية للعلوم ، تأليف / كيث كينان – ترجمة/ مركز التعريب والبرمجة ١٩٩٥م.

رسالة إلى مدير المسلم

- أيها المدير المسلم عالج نفسك في صيدلية الإسلام -

تعاني كثير من المنظمات والقطاعات العامة والخاصة في كثير من دول أمتنا المسلمة عديداً من الأمراض الإدارية والسلوكية.

وعلى الرغم من وجود وصفة علاجية ثابتة للأوضاع الإدارية في كل زمان ومكان ، إلا أنه يمكن استخراج تركيبة علاجية استرشادية للرجوع إليها من خلال التطور العلمي الذي يخطو في طفرات هائلة بين لحظة وأخرى.

إن للأمراض الإدارية أسباباً ظاهرة وأخرى كامنة ، أما أعراضها فيمكن رصدها بسهولة لأنها واضحة ، فكثير من المديرين في عالمنا الإسلامي مشغولون بالورقيات والرسميات ويعيشون في أبراجهم الإدارية المكيفة والأبواب المغلقة ، وأطقم (السكرتارية) تمنع وصول أي علاج للأمراض الإدارية التي تعاني منظماتهم ومؤسساتهم وإليك بعض العوارض والمفاهيم بين يدي طريق العلاج.

فالمرض الأول :

هو عدم الإتقان في الأهداف وعدم الوضوح في أولويات العمل وتتمثل أعراض هذا المرض فيما يلي :

١- قهرية القرار.

٢- العشوائية.

٣- الإدارة بالأنشطة بمعنى أن الكل مشغول دون إنتاجية.
٤- سوء التخطيط بمعنى عدم وجود النظرة الصحيحة بعيدة المدى.
٥- عدم وضوح الدور بمعنى عدم معرفة المطلوب عمله بالضبط.
٦- عدم موضعية التقويم بمعنى عدم مناسبة التقويم لما ينجز من أعمال.
٧- عدم وضوح الأولويات بمعنى عدم ترتيب الأهمية.
٨- عدم تفهم أدوار الإدارات الأخرى بمعنى قلة الاهتمام بأدوار الإدارات المختلفة.
٩- التخطيط المركزي بمعنى اقتصار التخطيط على أفراد بعينهم.
١٠- التفرق والانقسام بمعنى الشعور بالوحدة وعدم الاتحاد.
١١- عدم الاتفاق بمعنى عدم المشاركة بشكل ديمقراطي.
١٢- عدم الأمانة بمعنى عدم صحة المعلومات التي نحصل عليها من زملاء العمل.

العلاج المقترح :

تعد الإدارة (بالأهداف) علاجاً معتمداً لكثير من المشكلات الناجمة عن المرض المشار إليه ... وذلك بصفتها المدخل المميز لعلاج المشكلة التي قد تنتج بسبب عدم الموضوعية في تقويم الأداء وعدم التعاون الإنساني وانخفاض مستوى الإنتاجية.

ويظهر ذلك باستعراض محتوى الإدارة بالأهداف كالآتي :

١- تحديد الأهداف.
٢- الاهتمام بالعنصر الإنساني.
٣- وضوح معايير أداء قياسية.

٤- وجود اتفاق حر بين الطرفين.

٥- صياغة رسمية لمحتوى الأهداف.

٦- الالتزام بالنتائج المتوقعة.

٧- الجدولة الزمنية للتنفيذ.

٨- دراسة وتحليل أسباب الانحراف في التنفيذ.

٩- الأخذ بالمداخل السلوكية في الإدارة وإيجاد روح التعاون بين الأفراد.

١٠- الديناميكية والترشيد المستمر والحرص على تحسين الإنتاجية بشكل مستمر.

وهناك بعض من الاحتياجات يلزم وضعها في الحسبان عند تطبيق الإدارة بالأهداف وذلك مثل :

١- الاهتمام بالسلوكيات الوظيفية.

٢- الاختيار السليم للعناصر البشرية القادرة على ربط أهدافها بأهداف المنظمة.

٣- مناخ العمل واختيار الحوافز التي تتلاءم مع الدوافع المحركة لسلوكيات العاملين.

وأما المرض الثاني :

فهو عدم ملاءمة القيادة للمهمة التي تقودها وتتمثل الأعراض فيما يلي :

١- عدم الأمانة بمعنى عدم أمانة المديرين مع أنفسهم.

٢- انخفاض معدل الثقة في المدير ، بمعنى عدم توافر الثقة في معظم المديرين.

٣- الضعف الإداري بمعنى عدم تحمل معظم المديرين للمسؤولية وعدم تصديهم لقضايا العمل.
٤- عدم الاعتزاز بالنفس وممارسة الحزم الخاطئ أو الجائز مع المرؤوسين.
٥- النظرة التشاؤمية السلبية من قبل المديرين في تقييمهم لكل العاملين وعدم صلاحيتهم.
٦- تأثر المديرين بالمواقف السابقة عند تقويم الأداء.
٧- انخفاض المهارات السلوكية وسوء استخدام الموارد البشرية المتاحة.

العلاج المقترح :

على المدير الناجح أن يكون قائداً لمجموعة العمل في المقام الأول ولذا عليه أن يقوم بالتالي :

١- جمع المعلومات المطلوبة لتوضيح أبعاد المشكلة الإدارية ويكون القرار على ضوئها وهديها.
٢- التخطيط الجيد لتحقيق الأهداف المنشودة وبشكل مرحلي مع تحديد المدى الزمني للتنفيذ.
٣- تنظيم أعمال جماعة العمل ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتحفيز المرؤوسين.
٤- مزاولة عملية الاتصالات الرأسية والأفقية بفعالية.
٥- القدوة الحسنة للمرؤوسين وتجنب سلوكيات الغموض والإبهام والانفعالات.

٦- على الرئيس أن يتجنب الاعتقاد بأنه يعلم كل شيء مع الحرص كل الحرص على تعدد مواهبه وعلومه.
٧- الإصرار على تنمية الأفراد وإعدادهم للقيادة وإشراكهم في تحمل المسؤولية والعمل كفريق واحد.
٨- المبادرة إلى الانتظار حتى تقع الأحداث التي تكشف القصور.
٩- تنمية مقدرته على تحليل المشكلات واتخاذ القرارات وإدارة الوقت ومواجهة التغير والتعامل معه.

وأما المرض الثالث :

فهو عدم وجود القرارات الإدارية وعدم نقلها من المرؤوسين والإعراض عنها :

١- الخطأ في مستوى القرار بمعنى الشعور بأن القرارات تعالج على المستوى الخاطئ.
٢- عدم الالتزام بالقرارات والتعمد في تجميدها والتغيير والتعويق المستمر في مسارها.
٣- عدم العناية بدراسة الحلول البديلة الأقل تكلفة ومشقة للعاملين وبالتالي الأكثر عائدا للمنظمة.
٤- وجود حالة من الإحباط لعدم استطلاع رأي المختصين والمنفذين للقرار وعدم المشاركة في صنع القرار وبالتالي ديكتاتورية الإدارة التي ترفض الرأي الآخر مهما كان صالحا.

العلاج المقترح :

١- الالتزام بمراحل اتخاذ القرارات (التعرف على المشكلة) بتحديد الهدف وجمع المعلومات وحصر كافة العوامل المؤثرة ووضع البدائل المناسبة واختيار البديل الأنسب والتمهيد للتنفيذ وأخيراً تقويم النتائج.

٢- يجب النظر إلى الجوانب الثلاثية (الفنية والتنظيمية والسلوكية) لاتخاذ القرار بصفتها متداخلة.

٣- تشجيع المشاركة في اتخاذ القرارات حيث يحقق ذلك دفع الروح المعنوية وإشباع حاجات الاحترام وصقل القدرات وتنمية المهارات.

٤- تشجيع استخدام الحاسب الآلي وطرق الكمية في اتخاذ القرارات وعلوم الإحصاء والرياضيات.

٥- التعرف الجيد على القيم والعادات والعلاقات والتكوين التنظيمي للبيئة التي تعيش فيها المنظمة.

٦- استخدام معايير محددة لقياس فعالية القرارات ومتابعة التنفيذ مقارنة النتائج.

وأخيراً وليس آخراً :

لو أدركنا أن المعايير المعتبرة في الأداء لا يمكن استيرادها ولكن يجب أن تعكس المنهج المثالي لتنفيذ الأهداف المرسومة بدقة ووضوح لعملنا على تحجيم استخدام مكاتب استشارية أجنبية.

ولو أدركتْ معظم بلداننا الإسلامية أن أركان الإسلام الخمسة تحمل أعلى وأثمن المعاني الحضارية لبدأتْ في وضع العقيدة موضع التنفيذ ، فالإسلام عقيدة وعمل.

المصدر :

الدعوة – العدد ١٦٧٩ – ٢٥شوال ١٤١٩هـ فبراير١٩٩٩م ، أحمد إبراهيم هلال – القاهرة.

ثقافة إدارية

العدد الخامسَ عَشَرَ

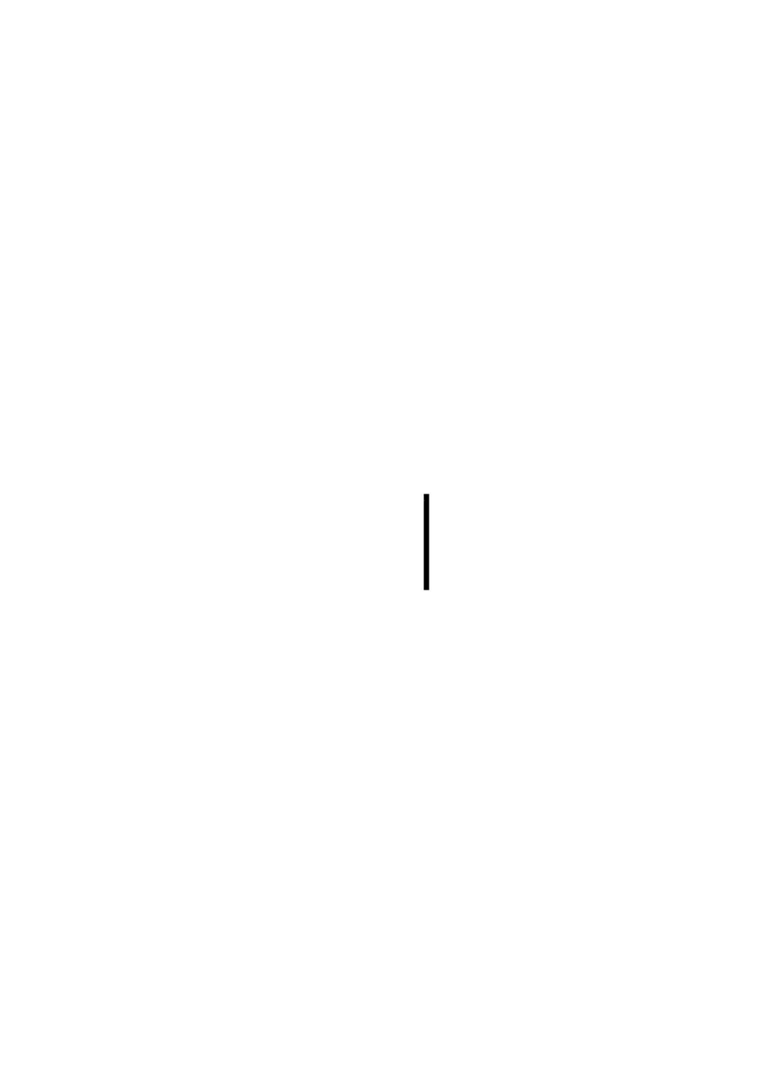
ربيع الأول – ربيع الثاني ١٤٢٠هـ

إعـــداد

يوسف بن محمد القبلان

المحتـــويــــــات

- المدخل.
- ماهية الإدارة.
- موارد الإدارة.
- التسلسل. الإداري.
- المدير قائداً.



المفتـــــاح

تذكـــر دائمــــاً

أن المعرفة من غير عمل لا تنفع أبداً

المدخـــــــــــــــــل

في كل يوم يستيقظ العديد من الناس من نومهم ليجـدوا أنفسـهم وقـد أصبحوا ولأول مرة فـي حياتـهم مديريـن ، فـالكثير منـهم حصـل علـى هذه الترقية لكونه كـان متفوقـاً وناجحـاً فـي وظيفتـه السـابقة ... ومـع ذلـك فـإن الإدارة بشكلها الصحيح تتطلب أموراً ومؤهلات ينبغي أن تكون فيمن يصـل إليها حيث تبدو ومختلفة قليلاً عما تتطلبه مجالات العمـل الأخـرى وتحتاجـه من مهارات...

يجـب أن يعـرف هـذا المديـر لكـي يكـون ناجحـا .. ماهيـة الإدارة والمهارات التي يحتاجها للقيام بمهامه الإدارية وأن يعرف الكثير لما يحتاجه لينجز ما يريد ثم لعل ومسمى أن يكون مديرا ناجحا.

والله الموفق ،،،

ماهيـــــة الإدارة

قبل أن نشرح باختصـار " ماهيـة الإدارة " فإنـه مـن المفيـد هنـا أن نتفق على تعريفٍ مَا نتحدث عنه.

هناك الكثير من التعاريف التقليدية للإدارة ... لكـن إذا مـا سئل أي منا سواء كان في مكتب أو في محل تجاري أو في شـركة خاصـة عمَّن هـم المديرون ؟

فإن أول ما سيذكره أحدنا هو أن المديرين هم أولئك :

" الذين يأمرون وينـهون الموظفين " ...

لكن في الحقيقة إن مفـهومنا عـن الإدارة مـن خـلال التعبـير السـابق البسيط فيه قليل من الخطأ ، ومن أجل أن نصحـح هـذا التعريـف فسـنقول إن الإدارة هي " إنجاز الأهداف من خلال الناس " ...

ولـهذا فإنـه ليس بـالضرورة أن ينفذ المديـرون الأعمـــال والمــهام بأنفسهم بل إن مهمتهم الأولى تكمن في التأكد مـن أن الآخريـن ينفـذون هـذه الأعمال من أجل الوصول إلى الأهداف المنشودة سواء كان ذلك في مدرسـة أو غيرها إذ أن مهمة مدير المدرسـة هـي التـأكد مـن أن المدرسـين يقومـون بالتدريس للطلبة على أكمل وجه وأفضل حال.

ولو كان ذلك في قسم المحاسبة في المنظمة ، فإن مدير القسم مهمته التأكد من أداء المحاسبين لأعمالهم بدقة كإعداد الميزانيات وتقارير المحاسبة بشتى أشكالها وغير ذلك من المحاسبة الدقيقة وهكذا الحال بالنسبة لكـل تلـك

الأعمال الأخرى باختلاف المهن والخدمات المقدمة ، كإدارة المستشفيات أو إعطاء نوع من النصائح القانونية في مكاتب المحاماة ... إلخ. كل ذلك يعني التحقق من أداء الآخرين – الموظفين – للأنشطة والأعمال المطلوبة منهم لتحقيق الأهداف المنشودة.

ولمزيد من المعرفة فإن هناك بعض المهن والوظائف لا تتطلب توفر مهارات إدارية لإدارتها ، فبعض الموظفين الذين مضى عليهم مدة من الزمن ليست قليلة في مهنتهم قادرون على تجنب الآخرين ليتعاونوا معهم.

فقد تجد موظفا في المنظمة يعمل على آلة كاتبة ولمدة طويلة من الزمن يستطيع أن يجلب شخصا ليصلح آلته بسرعة إذا ما تعطلت بخبرته الطويلة وعلاقاته الجيدة بأصحاب هذه المهنة بدلا من الذهاب إلى مديره ليطلب تصليح آلته وتحميله حملا إضافيا بشغله ذلك.

وفي المقابل .. هناك بعض المهن التي تعتبر مهنا إدارية تماما ويعني ذلك أن المديرين لها أو المسؤولين التنفيذيين عنها لابد أن يقوموا بأدائها بأنفسهم دون الاعتماد على أحد في ذلك.

إن الإدارة لا تعني بالضرورة دائما " المكانة " .. بل تعني فقط المسؤولية الإدارية تجاه الأهداف التي نضعها نصب أعيننا في أعمالنا .. إذ يوجد في العديد من المنظمات الكثير من الماهرين في أعمالهم ووظائفهم ، سواء المصممين أو المهندسين أو المحاسبين أو الأطباء .. الخ ، ومن هؤلاء من هم أكثر مهارة من المشرفين عليهم أن مديريهم أو آخرين ممن يعتبرون مسؤولين إداريا عنهم.

الإدارة مهارة بحد ذاتها ، وتظل الإدارة هي نفسها في كل المجالات المختلفة ، إذ لا تختلف الإدارة كثيراً باختلاف المهن والأعمال التجارية ... والفرق بين إدارة مدرسة وشركة نقل أو قسم محاسبة وبين غيرها ، هو فرق عائد إلى الأهمية العمل فقط ، والبعض يعتقد أن المدير الجيد يستطيع إدارة أي نوع من العمل حتى لو لم يكن يألف مثل هذا النوع من العمل أو مارسه من قبل ، إلا أنه بالتأكيد لن يطلب من المدير وحتى في أعلى المستويات من الإدارة أن يعرف كل شاردة وواردة في العمل الذي يديره.

أما المنظمات والمؤسسات الصغيرة .. فإن مديرها عادةً ما يكونون خبراء تماماً في عملهم الذي يديرونه ، وعلى الرغم من ذلك فإن المديرين الفعالين سيعملون على استخدام مهاراتهم الإدارية في إدارتهم لأعمالهم بشكل أكبر من التعرض للطرق التقنية والفنية في ذلك ، فالمدير الجيد هو الذي يتمتع بقدر كبير من المهارات الإدارية ومن أهمها طرح الأسئلة على الآخرين .. فنجده يتقن السؤال أكثر مما يتقن الإجابة.

مــــــــوارد الإدارة

ليقوم المديرون بأعمالهم ، فإن ذلك يتطلب منهم أن يستخدموا كل الموارد الموجودة لدى الهيئة أو المنظمة التي يشرفون على إدارتها ... وغالباً ما تحصر الموارد في التالي:

(١) إدارة النفس :

إن أول مواردنا ووسائلنا دائماً هي مهارتنا الفردية أو مقدار معرفتنا وعلمنا في حقل ما أو حصيلة خبرتنا في مجال معين أو شخصيتنا المميزة أو جميعها وتطويرها على الدوام والاهتمام بذلك هو مقصد أساسي لكل واحد منا ... وعلى سبيل المثال إن قراءة الكتاب الذي بين يديك سيطورك بالتأكيد ويضيف إليك الكثير من المعرفة عن الإدارة ووسائلها ، ومتى وعيت وعرفت حاجتك إلى تعلم الإدارة لم يبق أمامك إلا أن توجه ذاتك لتعلمها ودراستها والتدريب عليها في كل شؤون حياتك العملية فيما دق وجل منها .. فقط يكون لديك الاستعداد النفسي الذي يساعدك على ذلك ثم بذل الجهد لتحقيق ذلك.

(٢) إدارة الناس :

لتحقيق الأهداف التي تصبو إليها فإنه من الضروري أن يتم ذلك من خلال الناس (الموارد الإنسانية) كما يسميها المختصون الآن في علم الإدارة.

فبعض هؤلاء الناس سيكونون تحت مسؤوليتنا المباشرة ومنهم من هم في المنظمة نفسها ولكن ليس تحت مسؤوليتنا المباشرة ، مثل بعض الزملاء في الأقسام الأخرى .. والبعض الآخر لن يكون تحت مسؤوليتنا وسيطرتنا المباشرة مثل المراجعين والموردين والمكاتب الحكومية.

فالنجاح في إدارة هؤلاء يعتمد بصورة مباشرة وكبيرة على الاستخدام الفعال لهذه الشبكة والتعامل مع كل هؤلاء بطريقة مناسبة.

(٣) إدارة العمليات :

العمليات هنا هي : الموارد المادية والأنظمة المعنية مباشرة في عملية الخدمة النهائية التي يكون فيها المدير مسؤولاً عنها مسؤولية مباشرة وهذا يشمل جميع أنواع العمل الذي نديره.

وسواءً كان يدير قسماً للآلة الكاتبة أو فريقاً للعمل أو فريقاً لمندوبي المبيعات أو مجموعة من المهنيين المحترفين أو شركة كبيرة جداً .. إلا أن المحصلة واحدة لن تتبدل ولن تختلف وسنحصل في النهاية على منتج واحد، وقد يكون هذا المنتج أي شيء ، فمن الممكن أن يكون أجزاء وميكانيكية معقدة مادياً مثل : سيارة ، أو يكون وجبات ساخنة أو حتى استشارة ومهما كانت طبيعة العمل الإدارية ، فإن بعض النواحي فيها تشبه بعضها البعض وإن اختلفت اهتماماتها.

ولكي تسير أمورنا بصورة صحيحة وتستقيم لنا شؤوننا بعيدا عن العشوائية الإدارية التي انتشر وباؤها في عالمنا العربي والتي أصبحت أقرب الشبه بالحماقة التي أعيت من يداويها ... ولن يتسنى لنا علاج هذا الداء إلا بالتطبب بالدواء لنتماثل للشفاء من هذا الداء العضال ونحيا حياة

الأصحاء العقلاء وهذا الدواء متوفر في الأسواق ومصرح به من كل الجهات الصحية العالمية .. إنه بكل بساطة دواء النظام .. والله الموفق.

(٤) إدارة المال :

تتردد العبارة التالية في عالم المادة ، ويزعم قائلوها أنها حقيقة جلية وواضحة وضوح الشمس في كبد السماء فيقولون : " إن المال كل شيء في هذه الحياة " .. ويزداد عمق الفكرة أكثر في أعين هذا الصنف من الناس حين تزداد تكاليف المعيشة ويصبح جل فكر المرء كيف يبحث عن قوته ، فيغدو الماء عند أولئك الماديين إلها يعبد من دون الله ويزعم المرء منهم أن المال سيحقق له كل شيء فتجده يندب حظه وينوح عليه دوما ، ذلك أن الله لم يخلقه وفي فمه ملعقة من ذهب ، بل خلقه هكذا معدما وأن ظهرت عليه آثار النعمة.

وتلك المقولة السابقة التي يزعمون كاذبة في كل كلماتها ، إذ ليس المال كل شيء في هذه الحياة ..

ولكن تلك المقولة قد تصبح مقبولة إن غيرناها وقلنا إن المال للأسف ضروري في كل ناحية من النواحي الإدارية وبدونه لن نستطيع تحقيق أي من الأهداف الإدارية التي نرمي إليها.

ولأهمية المال يجب على المديرين أن يفهموا ويعرفوا كيف يفيدون من هذا المصدر.

(٥) إدارة المعلومات :

المعلومات هي خبز المديرين وقوتهم .. وهي وسيلة مهمة بالنسبة لهم وتزداد أهميتها يوما بعد يوم ، فالقوة دائما بالمعرفة ، وبعض المديرين

ذوو الفعالية التقليدية يحتفظ بها لنفسه على اعتقاد في نفسه يقول : "إذا أخبرت أحداً بكل ما أعرف فسيكون يوماً ما بخبرتي وحكمتي وقد .." ويطلق العنان لمخيلته الأنانية المريضة لما يمكن أن يحدث في المستقبل ، ولا يشعر بذلك إلا الضعفاء من المديرين الذين لا يثقون في أنفسهم ويمن حولهم.

وليستطيع الكثير من أن يلحظ تغير أمرين مهمين إدارياً بالنسبة للمديرين في هذه الأيام وهي :-

- نلاحظ أولاً أن كثيراً من المديرين يجدون الآن أن طريقة المشاركة في الرأي ومشاورة الآخرين هي الأجود في اتخاذ القرار والأكثر فعالية في الحصول على أفضل ما لدى الناس.
- والثاني امتداد المنافسة في هذا العصر وقوتها مما جعل المعلومات ضرورية جداً لاتخاذ القرارات ولا يمكن ذلك إلا بتبادل المعلومات ومشاركة الجميع في ذلك.

التسلسل الإداري

مهما كانت أعمال المديرين التي يقومون بها وأياً كانت الموارد التي يسعون لاستخدامها لأداء أعمالهم ، فالمؤكد أن هناك تسلسلاً طبيعياً للأنشطة التي يقومون بها ، والذي من المفترض أن تتم الإدارة بطبيعتها من خلاله ويتكون هذا التسلسل مما يلي :-

(١) التخطيط :-

وهو أساس كل الأنشطة الإدارية ، وتتنوع الخطط الإدارية بين أن تكون خطة استراتيجية طويلة المدى أو خطة عمل تجارية أو بين أن تكون خطة ذات هدف بسيط لنشاط سريع جداً .. مثل أن تخطط لإحضار شخص ما إلى مكتبك يختلف معك في الرأي لتنتهي كل الاختلافات التي بينكما بالكلية.

إن سألناك : ما الذي تخطط أن تفعله لإدارتك على مدى السنة القادمة ؟ فستجده سؤالاً يدعوك للتفكير وسيسري قليل من الخوف في نفسك قبل أن تجيب عليه ، لكنه سؤال مهم لأنه يعد الشرط الأكبر من شروط النجاح في الحياة فإن لم يكن لك خطة محددة ومفصلة ومقسمة على الزمن فإنك تنفق جهودك وأموالك والأعمال التي تقوم بها في محض خسارة ، وتيقن تماماً أن ليس للمرء إلا ما يريد وليس عليه إلا أن يسعى ويجهد لما يريد ليصل لأهدافه الإدارية ويحقق ما يصبو إليه من آمال .. فالتخطيط هو العنصر الأول في التسلسل الإداري وأيا كان طبيعته وأهميته وأهمية النشاط

الذي نقوم به فمن المهم أن يسبقه تخطيط ، وقد نحتاج إلى خطط معقدة ، وقد نستعين أحيانا بالحاسب الآلي وشبكاته لصنع ذلك.

أما الخطط البسيطة فقد تكتب على ورقة واحدة فقط أو تبقى في العقل فقط لكنها لابد أن تكون موجودة وواضحة وكلما كانت جيدة .. كلما صارت إدارتنا أفضل. **والله الموفق ،،،**

(٢) التنظيم :

وهو النشاط الذي يتمثل بتقرير كيف سيتم تنفيذ الخطة الموضوعة ، ومن سيكون مسؤولا عن ذلك ومتى يبدأ التنفيذ.

ومن المحتمل أن تكون خطة ذات مدى قصير لنشاط محدود كإقامة معرض مثلا أو أن تكون ذات مدى طويل مثل تنظيم ووضع البنية الأساس للشركة كحل لتنفيذ الأعمال التجارية في أسلوب وطريقة منظمة على فترة طويلة من الزمن وفق الإمكانيات والموظفين الموجودين في المنظمة.

(٣) التطبيق :

هذا هو لب المسألة كلها ورأس الأمر وأساسه فالمديرون لا يحققون الأهداف بالراحة ومشاهدة ما يحدث فقط ن بل أن هناك مسؤولية كبيرة عليهم ، إنها مسؤولية صنع الحدث.

ويقضي معظم المديرين كثيرا من الوقت في تأدية هذه الأنشطة لتحقيق الإنجاز المنتظر .. فهم دائما/ في الصفوف الأولى في المعركة يواجهون المواقف الصعبة أحيانا والحاسمة أحيانا أخرى ، فيقرون تجاهل مالا يلزم ويهتمون بالأحداث أولا بأول.

وفـي الواقـع إن التطبيـق لـه دور مـهم وهـو المفتـاح لحـل المشـاكل الإدارية.

(٤) التحكـــــم :

أساس التحكم الإداري وضبـط الأمـور هـو أن يكـون لدينـا معـايير ، وبـهذه المعـايير سنتمكن مـن توقـع ومعرفـة مـا الـذي سـيحدث ومـدى دقـة وتوقيت المعلومات في ما يحدث بالفصل الآن.

وبمقارنة ذلك كله يمكننا اتخاذ القرار الصحيـح قد نكـون فـي أمـس الحاجة إليه.

(٥) الاتصـــال :

وهو أمر مهم في كل مراحل الإدارة وعلـى المديريـن الآن أن يبقـوا على اتصال بموظفيهم أخذا وعطاء ، ومع زملائـهم فـي الإدارات الأخـرى، ومع رؤساء الأقسام ومع الزبائن والموردين ومع كل من يؤثر علـى أعمالنـا التجارية التي نقوم بها مثل :-

- الاجتماعات.
- عرض وتقديم المنتجات.
- التفاوض.
- الاتصال المكتوب.
- تقنية المعلومات.

المديــــــر قـــائــــــدا

تواصلا لما ذكرناه سابقا ...

نريد أن ننجز الأهداف من خلال الناس .. وهنا لابد مـن مديـر قـائدا للمنظمة لا بد أن يتمتع المدير بصفات القيادة فقد يقـول مـرؤوس معـارض : " حسنا ، بما أنك المدير ، إذن سأوافق على هذا الأمر .. ولكن ذلك لن يستمر طويلا ".

إذا ما كنت مديرا مصرا على إعطـاء أوامـر لا يرضـى عنـها كثـير من المرؤوسين فإن ذلك لن يستمر طويـلا ، فأشـياء كثيرة سـيظهر خطؤهـا جليا فيما بعد، إذ لا يصح في النهاية إلا الصحيح.

ولا غرابة في أن يظل الذين لا يؤمنون بقائدهم يراوحون في مكانهم ولن يتقدم أحد منهم خطوة واحدة إلى الأمام في العمليات المسندة إليهم.

كن دقيقا في تحري الحقـائق والبحـث عنـها ولا تـتردد فـي أن تبنـي شركتك على أساس صحيح ومتين .. ولا تخش أن تتخذ قرارا بعد أن أشبعته دراسة وتمحيصا.

وبعـد أن تثـق بأنـه يلبـي معظـم متطلبـات إدارتـك وأن أداء القـــرار والعمل به يؤدي ثمرته حيث يأخذ المرؤوس به ويعمل من خلاله فـي قسـمه الذي ينتمي إليه.

معظم الناس يوافقـون علـى الـرأي القـائل بـأن هنـاك قيـاديين ولـدوا بالفطرة، شخصياتهم تؤثر على الآخرين، فيتبعونـــهم فـي آرائـهم ويسـتمعون

لأوامرهم .. ولكن القليل منا من يتمتع بهذا السحر الجماهيري الذي يتمتع به قياديو العالم ووهبه الله لهم .. لكننا بالتأكيد قادرون وبمجموعة من المهارات التي لدينا علــى تطوير وتحسين الصفات القيادية في شخصيتنا وطبيعتنا لنظهر كما يليق بنا ومثل أولئك القادة العظماء.

أسباب القيـــــادة

يمكننا وصف الطريقة العامة للقيادة من خلال الأساليب المختلفة التالية :-

(١) الإعلام بالأمر فقط لتنفيذ القرار المتخذ :

وهو أبسط وأوضح وأسهل أسلوب .. أنه مسألة إعطاء أمر ما بشأن قرار ما ، فتجد المدير يقول لموظفه : (افعل هذا).

(٢) الإعلام بالقرار مع تبرير اتخاذه :

وهو الإخبار الذي يشمل الشرح للأمر والمعد لإقناع المرؤوس المعارض بأن هذا القرار هو القرار الصحيح والمناسب لخطة العمل .. فيقول المدير لموظفه مثلا : (افعل ذلك لأنه الخيار الأمثل وهو الذي ينسجم مع أهدافنا).

(٣) الاستشـــــارة :

ويكون ذلك بإصدار الأمر للمرؤوس بعد دعوته يشرح رأيه في المسألة المراد اتخاذ القرار بشأنها ، فيقول له المدير مثلا: (ما هي الأشياء التي ينبغي أن نفعلها بوجهة نظرك ؟ .. شكرا لك .. لقد قررت الآن وبناء على رأيك أن نفعل التالي ..)

(٤) المشاركة في الرأي :

يشمل دعوة كل من يتعلق بهم الأمـر للاشـتراك فـي إصـدار القـرار والذي في أغلب الظن سنقرره من خلال هـذه الجماعـة فيقـول لـهم المديـر : (بما أننا الآن مع بعضنا ووجها لوجه .. فدعونا نقرر ما الذي ينبغي فعله).

(٥) التفويض :

ويحدث ذلك حين يفوض المدير المسؤولية لجماعـة مـن الأشـخاص أو شـخص مـا ، ويمنـح علـى أسـاس ذلـك السـلطات ويعطـي التسـهيلات والصلاحيات ليفعل ما يسـتطيع بوسـعه أن يفعل ليسـاعد الإدارة مـن خـلال إنجاز ما طلب منه تحقيقه فيقول له : (أرجوك .. تعامل مـع هـذا الأمـر بمـا يناسب وأود أن أعرف ماهية المساعدة التي يمكنني أن أقدمـها لـك فـي هـذا الشأن).

كيف تختار الأسلوب القيادي الأمثل لك ؟

* في الغالب يكون لكل منا أسـلوبه الـذي يفضلـه ، وقـد يكـون ذلـك بطريقـة غريزية ومن غير أن نشعر.

فالبعض ينجو بسـلوكه نحـو القـاعدة العامـة التـي تقـول : إن أفضـل الطرق هو أقصرها ، فدعنا نقل للآخرين ما نريدهم أن يفعلوه لنا بوضـوح ودعهم يفعلوا لنا ما أردنـا، وعلـى الطريقـة التـي تحـب إن أمكـن، والبعـض الآخر يسعى لأن يتكسب احترام الجميـع لشـخصه ، فيؤمـن أن لكـل شـخص الحق في أن يعيد النظر في ما يريد أن يفعله مـن أجلنـا فيفعلـه عـن قناعـة لا عن أمرنا فقط.

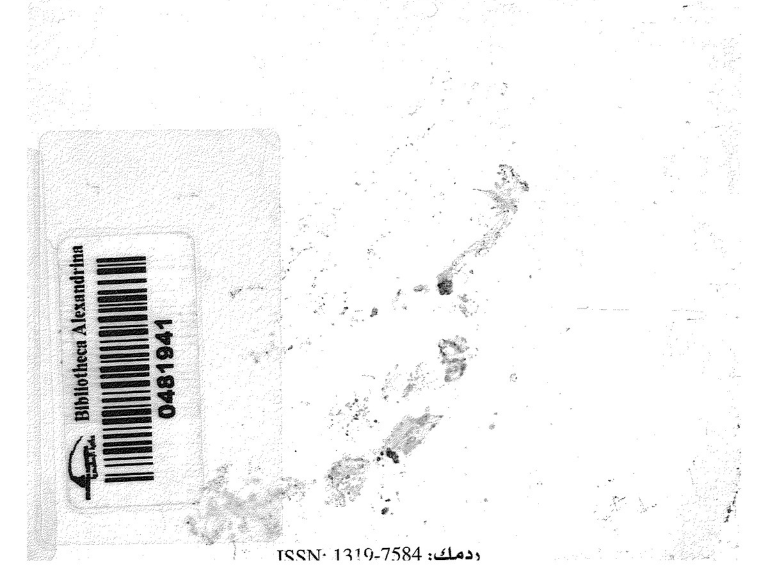
إن هنــاك اتجاهـا الآن نحـو المضـــي فـي اتبـاع كـل هــذه الأســاليب الحديثة لقيادة الناس .. فقبل بضع سنين كانت كلمة المشاركة علــى كـل شـفاه المديرين ، أما الآن فإن أسلوب التفويض هو الأشهر استخداما بين الحاليين، وبالرغم من كل هذه التأثيرات فإن أغلب المديرين العمليين يتفقون علــى أنــه ليس هناك أسلوب مفضل على غيره من هذه الأساليب.

ولكن لكي تكون مديرا فعالا .. فلابد أن تكـون قـادرا علــى اسـتخدام كل هذه الأساليب المختلفة ويختار منها ما يناسبه ويناسب الحدث والظـروف التي يعيشها .. والله الموفق.

---

* المصدر :

الإدارة في أسبوع. تأليف/ مالكوم بيل ١٩٩٧م. ترجمة/ فارس السويركي ١٩٩٨م .. بيت الأفكار الدولية.



ردمك: ISSN: 1319-7584